

Modely procesu tvorby strategií



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczná
Garant předmětu



Modely procesů tvorby strategií

Cílem kapitoly je proces a modely strategického řízení, vztah strategie a konkurenční výhody

Halina Starzyczná
Garant předmětu



Modely procesu tvorby strategií

Struktura přednášky

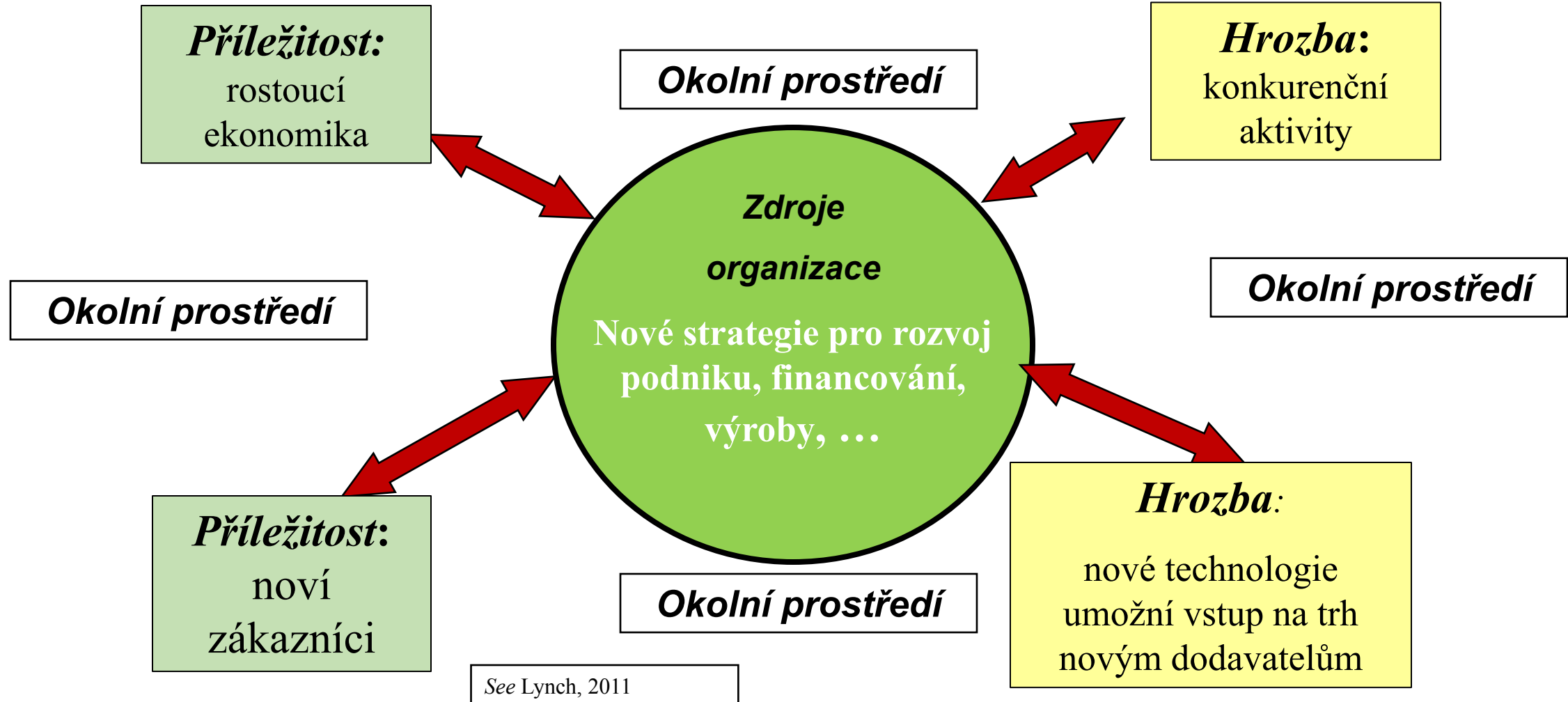
1. Proces strategického řízení
2. Vývoj strategického myšlení a plánování
3. Preskriptivní a emergentní přístup ke strategii
4. Strategie a konkurenční výhoda - poziční a zdrojový přístup
5. Modely strategického managementu

Strategické řízení

Jak okolní prostředí, tak i organizace - podnik se stále mění (strategická dynamika nebo dynamika strategie)



SILESIAN
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA





1. Proces strategického řízení





Složky procesu strategického řízení

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání (kam podnik směřuje) - **VIZE A MISE**
2. Stanovení strategických a výkonových **cílů**
3. Formulace **strategie** vedoucí k dosažení stanovených cílů
4. **Zavádění a realizace** zvolené strategie
5. **Hodnocení** výsledků a návrh **opravných opatření**



Složky procesu strategického řízení

1. Vymezení předmětu podnikání a formulace poslání podniku - slovní vyjádření proč funguje, proč je tady, proč byl založen, nad tím často ještě vize kam by tu firmu chtěl dostat.

2. Stanovení cílů - cíle by měly vyjadřovat, **kam se chce podnik dostat** v určitém časovém horizontu, měly by být **kvantifikovatelné**, mohou mít určitou **hierarchii**. Potřebné jsou jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Měly by vymezovat:

- *pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti*
- *roční zisk*
- *klíčové finanční ukazatele u vybraných činností*
- *výrobní a další ukazatele*



Složky procesu strategického řízení

3. Formulování a výběr strategie - důležitou roli hraje analýza a intuice, úsudek manažerů, návrh strategií, výběr strategie

4. Zavádění a realizace strategie - úkolem manažerů je pak stimulovat nadšení, zaujetí, hrdost a závazek u všech zaměstnanců. V praxi zavedení nové strategie často ztroskotává na tom, že změny nebudou vítané

5. Zhodnocení výsledků, analýza situace, iniciování opravných opatření - z důvodů změn konkurenčního prostředí, vzniku nových příležitostí a ohrožení, změny v hierarchii cílů apod. je třeba strategii měnit. Může se i ukázat, že některé faktory nepůsobí tak, jak se očekávalo, a je možno je usměrnit korekcemi.

2. Vývoj strategického myšlení a plánování



Etapa plánování (1945-1960)

- **plánování finančních toků**
- **vyústilo v rozpočetnictví a kontrolu**
- **modely plánování (výroby, zásob, odbytu; použití operačního výzkumu)**

Etapa dlouhodobého plánování (1960-1973)

- **snaha o prodloužení trendu na základě dlouhodobých prognóz**
- **modelování vývoje**
- **snaha o optimální rozhodování**
- **ukončeno ropnou krizí v roce 1973**
- **=> diskontinuita ve vývoji**

2. Vývoj strategického myšlení a plánování



Strategické plánování (1973-1980)

- Ohrožení podniků z vnějšku
- Konec diskontinuity
- Důsledky diskontinuity:
 - Nemožnost plánování na základě minulosti a prognózy budoucnosti,
- Na podporu strategického plánování byl zájem zaměřen na:
 - Analýza budoucích příležitostí a rizik (výhledová analýza) + analýza okolí (konkurenční analýza) + analýza vlastních silných a slabých stránek + odvození strategie na základě portfoliových analýz
 - Zkoumání podnikových krizí (koncepce rychlé identifikace nebezpečí a adekvátní reakce na něj)
 - Portfoliové analýzy
 - Analýzy scénářů
 - Koncepti zkušenostní křivky

2. Vývoj strategického myšlení a plánování



Strategické řízení I. (1980-1995)

- **Reakce na:**
 - **Zvyšující se globalizaci**
 - **Posilování pozice zákazníků**
- **Nové požadavky na podniky:**
 - **Zvyšování inovační schopnosti**
 - **Schopnosti přizpůsobení se zákazníkům („Podnik řízený zákazníkem“)**
 - **Brát ohled na tzv. soft facto – sociální a společenské aspekty zájmových skupin (stakeholders)**
- **Japonské systémy řízení (kroužky kvality, TQM)**
- **Podniková kultura**
- **Mezipodnikové struktury, koncentrace podniků**
- **Rychlý rozvoj komunikačních a informačních technologií**



2. Vývoj strategického myšlení a plánování

Strategické řízení II. (1995 - ?)

- **Nové pojmy pro konkurenci**
- **KONKURENČNÍ VÝHODA**
- **Tlak na inovace**
- **Selhávání dosavadních strategických modelů**
- **Zpochybňování analytických postupů a org. struktur**

Etapy vývoje strategického managementu



Strategický management	Charakteristika	Zaměření	Metody	Ukazatele
60. léta – klasická škola	Odvozen z vojenství – v čele je manažer, který rozhoduje.	Maximální návratnost investic.	SWOT analýza, Ansoffova matice, kvantitativní modely.	Dupontův pyramidální rozklad, návratnost investic (ROI).
70. léta – procesní přístup	Podnikatelské principy jsou aplikovatelné do organizační struktury firem.	Výrobní a teritoriální diverzifikace, nástup globalizace.	BCG, McKinsey „7S“, důraz kladen na náklady.	Výnosnost na akcii (EPS), ukazatele mající za základ poměr cena / vlastní kapitál.
80. léta – evoluční přístup	Orientace na zákazníka, prioritní působení trhu.	Důraz na kvalitu a produktivitu, tržní vlivy.	Reengineering, Porterův „model pěti sil“.	Poměr tržní ku účetní hodnotě firmy (M/B Ratio), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita čistých aktiv (RONA).



Etapy vývoje strategického managementu

Strategický management	Charakteristika	Zaměření	Metody	Ukazatele
<i>90. léta – systémový přístup</i>	Sociální pohled, ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů.	Efektivita produkce, chování a postoje pracovníků, učící se organizace.	Posilování kultury firmy, teorie organizace.	Ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota přidaná trhem (MVA), rentabilita investic z peněžních toků (CFROI), zisková marže (GM).
<i>Současnost – komplexní přístup</i>	Strategické řízení se mění a je komplexní, probíhá ve více úrovních řízení, preference zájmů vlastníků.	Zabezpečit konkurenceschopnost firem v globálním prostředí, podporovat růst jejich hodnoty.	Value Based Management, portfoliové řízení zdrojů.	Peněžní toky (CF), EBITDA, Balanced Scorecard (BSC), Celkové příjmy vlastníků (TSR), Shareholders Value at Risk (SVaR).



Významné osobnosti strategického managementu

Igor Ansoff – jeho přínos je v kategorizujících teoriích (Matice expanzních alternativ – sumarizace strategií²), popsal koncept synergie, věnoval se signálům indikujícím podnikatelské příležitosti, formuloval paradigma strategického úspěchu, připouští turbulenci prostředí.

Richard Pascale, Anthony Athos – spoluautoři konceptu „7S“³ – studovali japonský management – uplatnění „hard“ a „soft“ faktorů, vyzdvihují konflikt a změnu jako hybnou sílu konkurenceschopnosti.

Tom Peters, Robert Waterman – konzultanti firmy McKinsey – pozornost věnují zákazníkovi, koncepcie rozvíjení vnitropodnikatelství uvnitř firem, kategorizace organizačních struktur s důrazem na pružné organizační struktury.

Kenichi Ohmae – identifikace klíčových faktorů úspěšnosti (*Key Success Factors*), koncepce „3C“ (*Company – Competition – Customer*), prvotním impulsem úspěšné strategie je kreativita.

Henry Mintzberg – prosazuje intuitivní přístup při tvorbě strategií, poukazuje na rozdíl mezi strategickým plánováním a strategickým myšlením – k plánování používá analytické nástroje, myšlení syntetické nástroje. Kreativita, intuice a vizionářství jsou klíčové faktory úspěchu.

Významné osobnosti strategického managementu



Michael Porter – přinesl nový pohled na konkurenceschopnost, zavedl systematickou analýzu mezoprostředí⁴, věnoval se dopadu globalizace do národních ekonomik, důraz klade na rozvoj inovací.

Peter F. Drucker – vizionář a filozof strategického managementu, autor metodiky *Řízení podle cílů* (*Management by Objectives*), důraz klade na podchycení inovačních příležitostí, strategie nesmí postrádat vyhraněnost a agresivnost. Konfrontační přístup pro zachování konkurenceschopnosti není podmínkou.

W. Chan Kim, Renée Mauborgne – autoři „teorie rudých a modrých oceánů“, vytváření svrchovaných tržních prostor, kde není konkurence, je předpokladem trvalého rozvoje (modrý oceán). Rudé oceány představují stávající konkurenční prostor, kde dochází k přímým střetům a je omezená možnost dalšího růstu. Zásadními předpoklady úspěchu jsou vizionářství, znalosti, interdisciplinarita.

Gary Hammel, Coimbatore Krishnarao Prahalad – strategie se odvíjejí od schopností firmy, zavádějí pojem **klíčové způsobilosti** (*Core Competences*) – potenciál zhodnotit podnikatelské příležitosti v tvorbu přínosu pro zákazníky způsobem, který je nenapodobitelný konkurencí. Podmínkou růstu firmy je rozvoj jejích klíčových způsobilostí, nutnou podmínkou je interdisciplinarita.

Peter Senge – koncept „učící se organizace“, schopné rozvíjet svoji adaptabilitu, angažovanost lidí, vzájemnou komunikaci a otevřenost inovacím.

Charles Handy – vychází z předpokladu, že vzhledem k neustále probíhajícím změnám není možné dělat dlouhodobé predikce. Zvládnutí tohoto stavu vyžaduje nekonvenční přístupy, rozvíjení znalostí je nezbytné pro vyrovnání se s tempem změn.



3. Preskriptivní a emergentní přístup ke strategii

Dva přístupy ke tvorbě strategie

1. Plánovaná (zamýšlená, preskriptivní) strategie

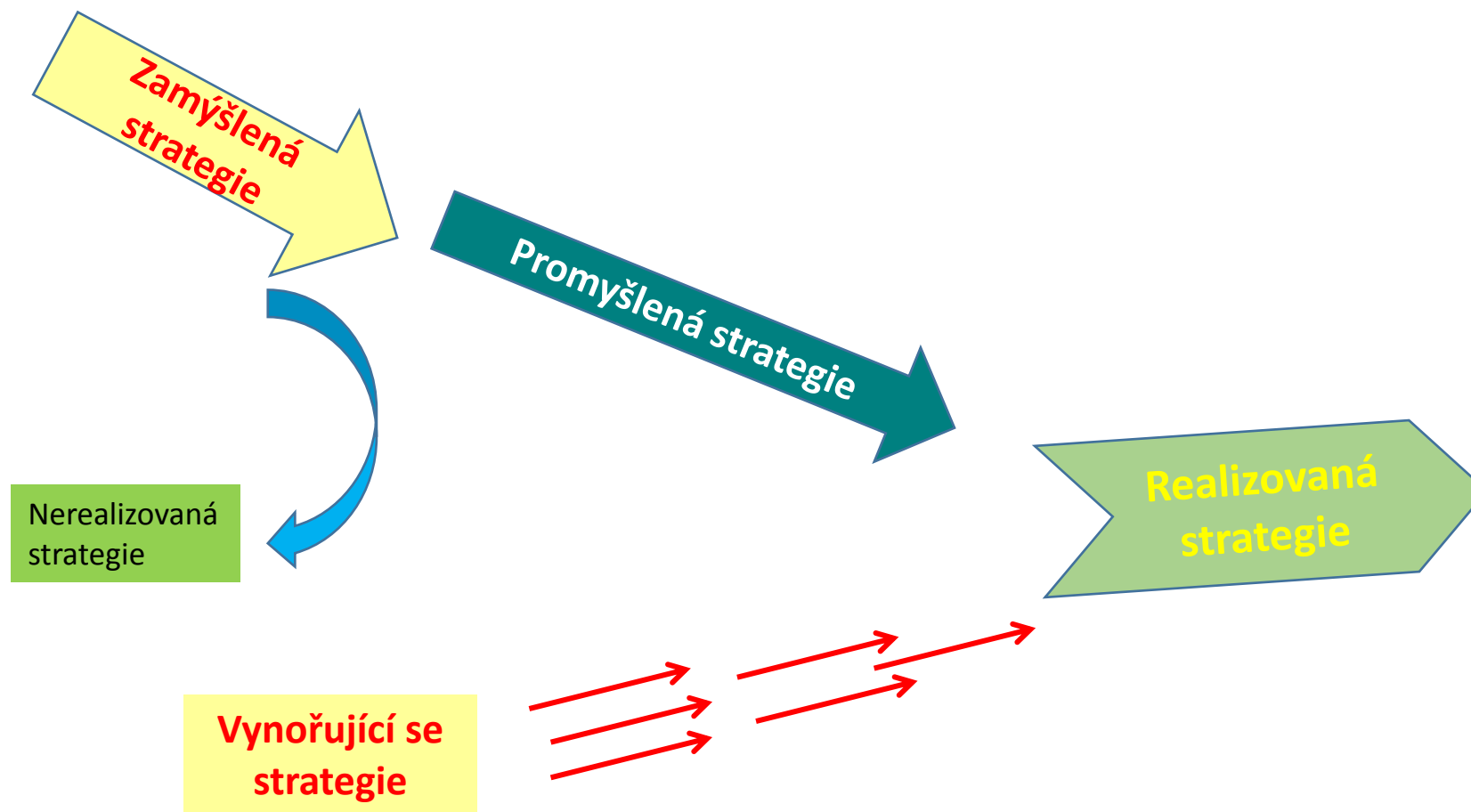
- Vytváří se v procesu dlouhodobé přípravy

2. Náhlá (vznikající, vynořující se, emergentní) strategie

- Objevuje se náhle jako reakce na měnící se podmínky



Zamýšlená a realizovaná strategie

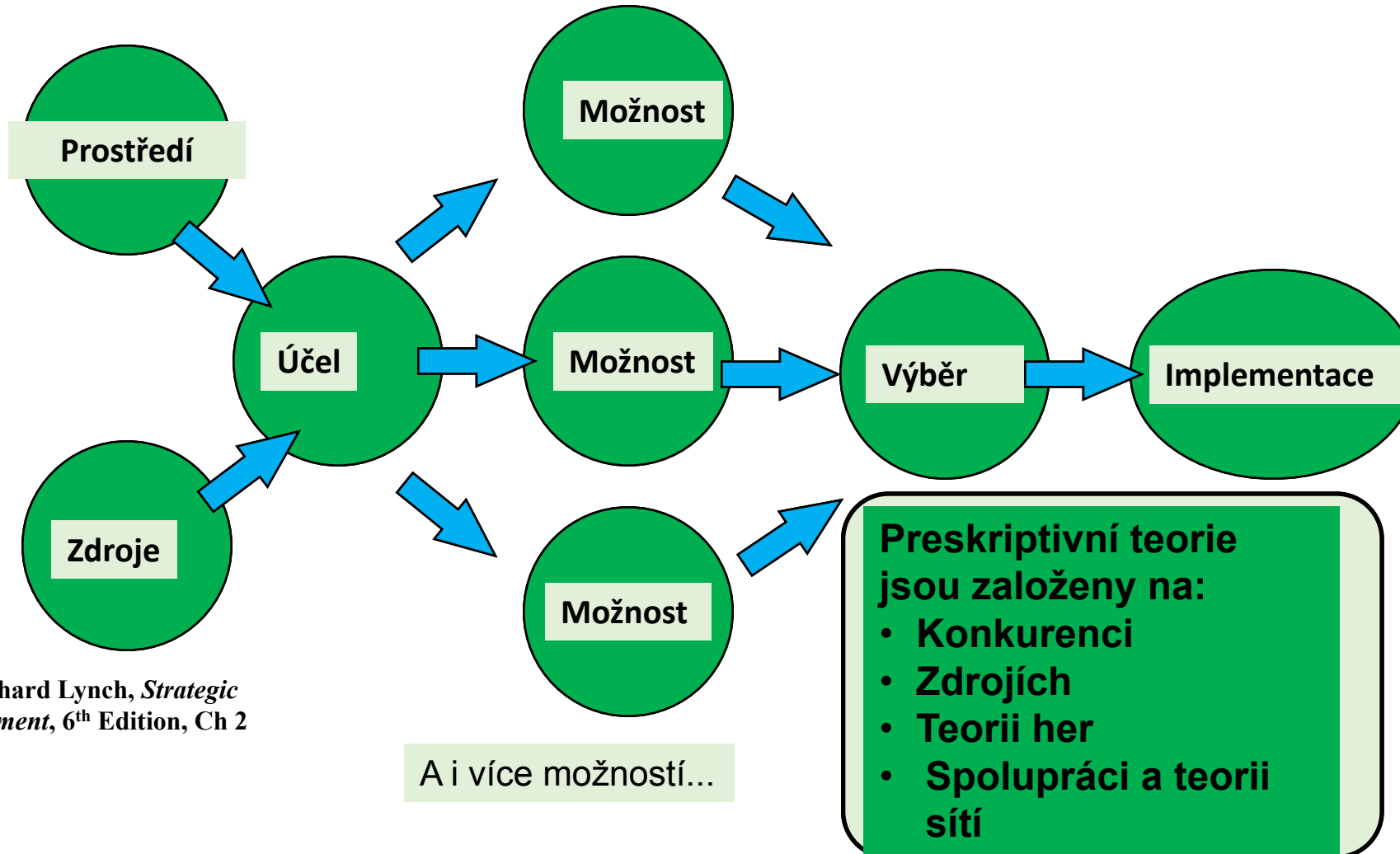




Ad 1) Preskriptivní (plánovaná) definice strategického managementu

- Neexistuje univerzální definice.
- Př.: „Strategický management je model **plánovaných hlavních cílů a záměrů** a základních politik pro dosahování těchto cílů a záměrů sestavený tak, aby bylo možné definovat, jaká je **oblast podnikání organizace (business) nebo by měla být** a jakou organizací je nebo by měla být“.

Ad1) Postup přípravy zamýšlené (preskriptivní) strategie



See: Richard Lynch, *Strategic Management*, 6th Edition, Ch 2



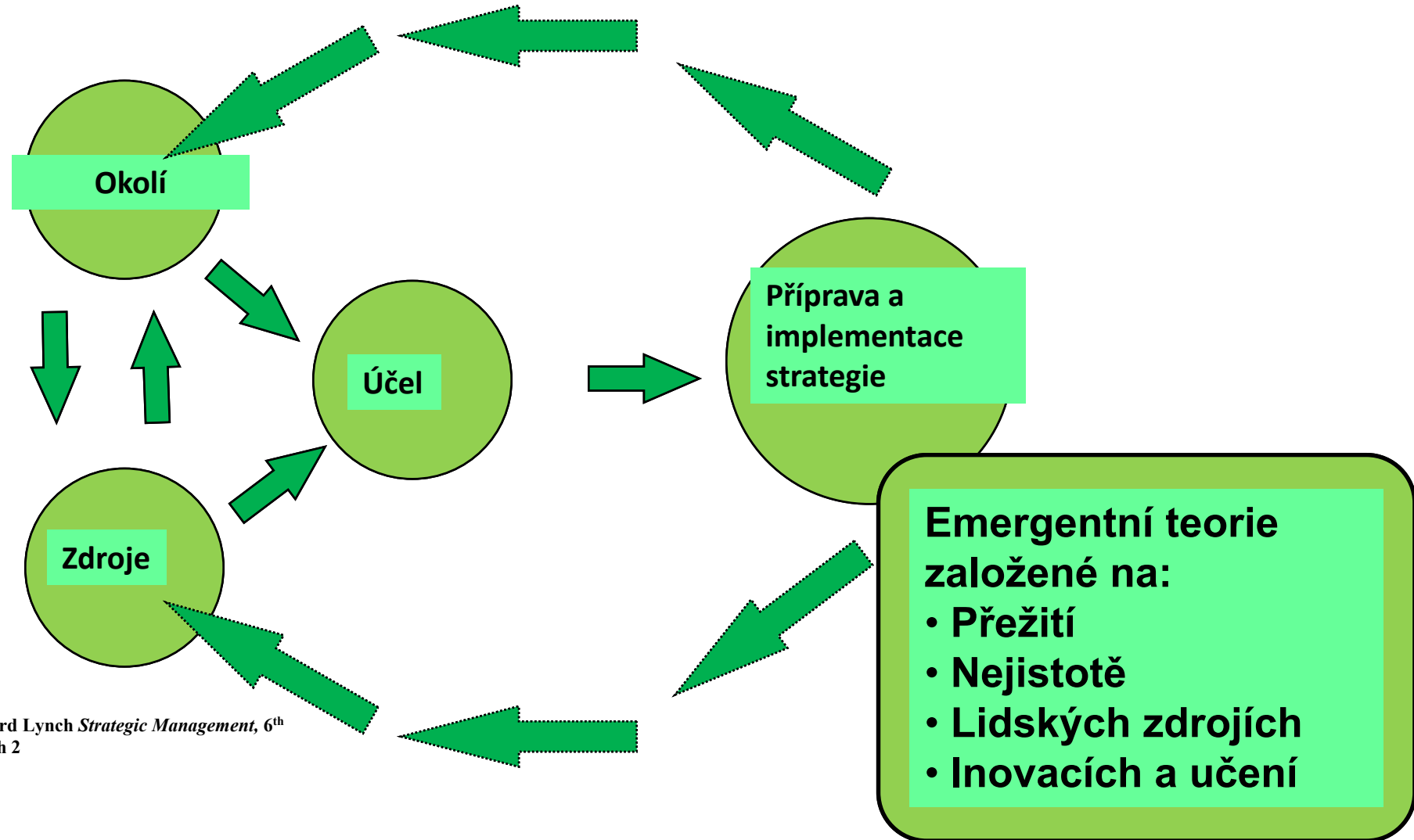
Ad2) Emergentní (náhlá) definice strategického managementu

Neexistuje univerzální definice.

- **Např.: „Strategický management lze definovat jako nalézání tržních příležitostí, experimentování a rozvíjení konkurenční výhody v čase“.**



Ad2) Emergentní procesy tvorby strategie



See: Richard Lynch *Strategic Management*, 6th Edition, Ch 2



Jak může emergentní strategie pomoci?

- **Emergentní strategie pomáhá, protože:**
 - **Zdůrazňuje význam flexibility versus konkurenti;**
 - **Privileguje inovace – hlavní zdroj konkurenční výhody**
 - **Vyhledává nové příležitosti spíše než povzbuzuje a opakuje, co bylo uděláno v minulosti.**
- **Avšak emergentní strategie NENÍ kompletní odpovědí, protože:**
 - **Mnoho firem potřebuje určité či nějaké dlouhodobé plánování;**
 - **Mohly by se chovat chaoticky, kdyby všechno bylo nejisté a stále se měnící – chaos vede k nízké ziskovosti!**



Jaké je tedy řešení ?

- Při přípravě strategie potřebujeme oba – preskriptivní i emergentní procesy:
 - Připravovat, rozvíjet a implementovat jasné a logické plány: **preskriptivní**
 - **Ale současně experimentovat s ostatními možnými strategiemi: emergentními, vynořujícími se.**
- **Co to znamená v praxi?**
 - **Většina organizací a podniků bude mít nějakou formu preskriptivního plánu se stanovenými cíli, strategiemi, realizačními plány včetně nákladů a časových plánů;**
 - **Některé, ale ne všechny podniky budou používat také emergentní přístup s dalšími zdroji věnovanými novým myšlenkám, kdy výstupy budou mlhavé a experimenty nebudou garantovat úspěch.**

Tři klíčové oblasti strategického managementu



- **Strategická analýza**
 - **Prostředí**
 - **Zdroje**
 - **Vision, mission and objectives**
- **Strategický rozvoj – příprava strategie**
 - **Možnosti**
 - **Racionální výběr z možností (options)**
 - **Nalezení strategické cesty vpřed**
- **Implementace strategie**
 - **Alokace zdrojů**
 - **Strategické plánování a kontrola**
 - **Problémy lidí a strategická změna**



4. Strategie a konkurenční výhoda (poziční a zdrojový přístup)

Konkurenční výhoda:
Schopnost firmy
vytvářet hodnoty
způsobem, který její
konkurenti neznají a
tím udržet ziskovost
firmy nad průměrem
v daném odvětví

Základní otázka:

Jak firmy dosahují
nadprůměrných
výnosů a zisků?

Tři pohledy na konkurenční výhodu



Vnitřní

Dynamická

Vnější

Strategie

**Konkurenční
výhoda**

**Výkonnost
firmy**

Tři přístupy a pohledy na získání konkurenční výhody



Vnitřní

Název: Zdrojový přístup (pohled).

Tvrdí, že firmy jsou heterogenními svazky/soubory zdrojů a schopností. Ty firmy, které mají vynikající a **nadprůměrné zdroje** a schopnosti získávají konkurenční výhodu před ostatními firmami a tím snáze dosahují vyšší úrovně výkonnosti a nadprůměrných výnosů.

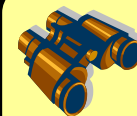


Vnější

Název: Poziční přístup (pohled)

Tvrdí, že rozdíly v konkurenční výhodě a ve výkonnosti firmy jsou především funkcí **atraktivity odvětví**.

- Firmy by proto měly
1. vstupovat do odvětví, která jsou atraktivní, nebo
 2. přijímat takové strategie, které jejich odvětví více zatraktivní.



Dynamický

Tvrdí, že v dynamickém prostředí a na rychle se měnících trzích se nedá ze současné tržní pozice firmy přesně předpovídat její budoucí výkonnost. Místo toho se díváme na minulost, jako na vodítko, jak se firma dostala do současné pozice a na budoucí trendy – vnitřní i vnější a snažíme se předvídat budoucí situaci



Poziční a zdrojový přístup

- **Poziční přístup** – konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku na trhu v rámci odvětví, tj. ovlivní ji hlavně **externí faktory**
- **Zdrojový přístup** - konkurenční výhoda vyplývá hlavně ze zdrojů podniku a schopností jejich využití – ovlivní ji **vnitřní faktory**
- Ziskovost podniku je asi z **20 %** ovlivněna **strukturou odvětví**, ve kterém působí. Rozdíly ve výkonnosti podniků lze z **36 %** přičíst **charakteristikám podniku a krokům realizovaným jeho managementem** (Tichá-Hron, 2012).

Poziční přístup k dosažení konkurenční výhody



Tzv. Market-based View of Strategy nebo Industrial Organization (I/O) Model je přístup zaměřený na externí faktory podniku.

Předpoklady:

1. **Vnější prostředí** vytváří podmínky (svými tlaky a omezeními), které jsou určující pro strategie vedoucí k dosažení nadprůměrných výnosů.
2. **Většina podniků** v konkrétním odvětví kontroluje přibližně stejně strategicky významné zdroje a realizuje přibližně stejné strategie
3. **Zdroje** potřebné k realizaci strategie jsou vysoce mobilní mezi jednotlivými podniky. Případná zdrojová heterogenost podniků je pouze krátkodobá.
4. **Management podniku** se chová racionálně a sleduje jako hlavní cíl maximalizaci zisku.



Poziční přístup (I/O Model)

Teoretická východiska:
M. Porter – model 5 sil



Nadprůměrné
výnosy

1. Analýza vnějšího prostředí s důrazem na analýzu odvětví

Vnější prostředí
Globální prostředí
Prostředí odvětví
Konkurenti



2. Určení odvětví s vysokým potenciálem pro dosažení nadprůměrných výnosů

Atraktivní odvětví
Odvětví se strukturálními charakteristikami umožňujícími nadprůměrné výnosy



3. Identifikace strategie vhodné pro dosažení nadprůměrných výnosů v daném odvětví

Formulace strategie
Výběr strategie vedoucí k nadprůměrným výnosům v daném odvětví



4. Rozvoj nebo akvizice aktiv a dovedností potřebných k implementaci zvolené strategie

Aktiva a dovednosti
Vymezení aktiv a dovedností potřebných pro realizaci zvolené strategie



5. Využití aktiv podniku a dovedností jeho zaměstnanců k realizaci strategie.

Realizace strategie
Strategické kroky vedoucí k efektivní implementaci zvolené strategie

Zdrojový přístup k dosažení konkurenční výhody



Tzv. **Resource Based View** – přístup založený na zdrojích, zaměřený na interní faktory podniku.

Vnímá podnik jako **jedinečný soubor zdrojů a kompetencí**, na jejichž základě je definována strategie **k co nejlepšímu využití příležitostí**. Rozdíly ve výsledcích jednotlivých podniků jsou odvozeny primárně z **rozdílů mezi jejich zdroji a kompetencemi** a až druhotně **ovlivněny strukturou odvětví**.

Zdroje a kompetence musejí splnit podmínky VRIN

- **Hodnotné** (umožňují zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu) - **Value**
- **Vzácné** (konkurenti je mohou získat jen s obtížemi) - **Rarity**
- Pro konkurenty **nenapodobitelné** - **Inimitability**
- **Nesmějí mít** snadno dostupné **substituty** - **Nonsubstitutability**.



Předpoklady modelu RBV

Firma nebo jakákoli organizace je souborem unikátní zdrojů a schopností, které tvoří základ pro její strategii a jsou primárním zdrojem pro dosahování stanovených cílů (zisku apod.)

Zdroje (resource) jsou ...

Předpoklady modelu RBV

- **vstupy, které firma používá při produkci - kapitál, vybavení, technologie, schopnosti zaměstnanců, patenty, postupy, znalosti atd.**

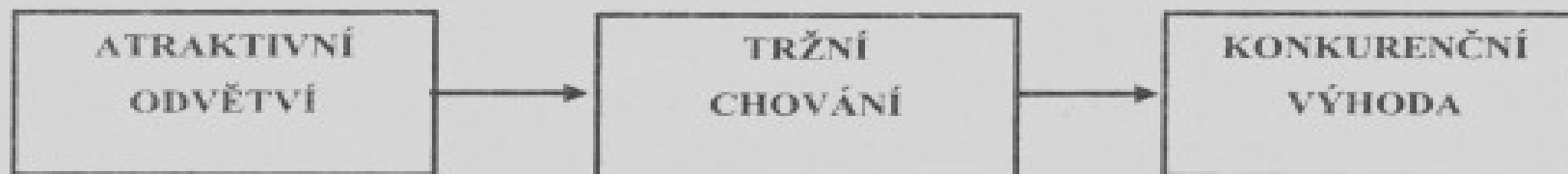
Schopnosti (capability) jsou

- **dány tím co firmy umí, tedy tím, že umí a je schopna využívat své zdroje pro aktivity směřující k dosažení cílů.**

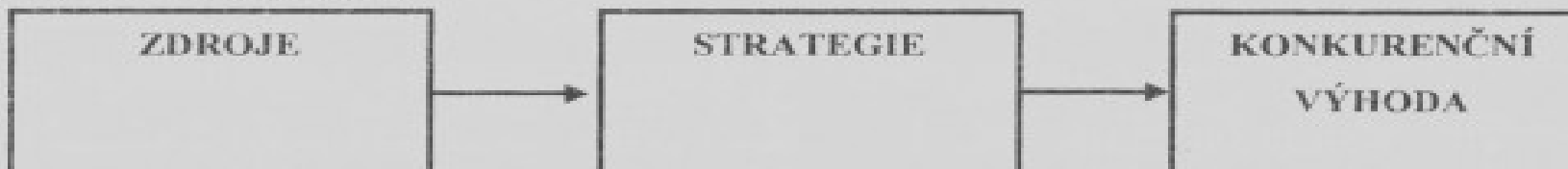


Hodnocení pozičního a zdrojového přístupu

POZIČNÍ PŘÍSTUP



ZDROJOVÝ PŘÍSTUP



5. Modely strategického managementu



Kde jsme nyní?

Kam chceme dojít?

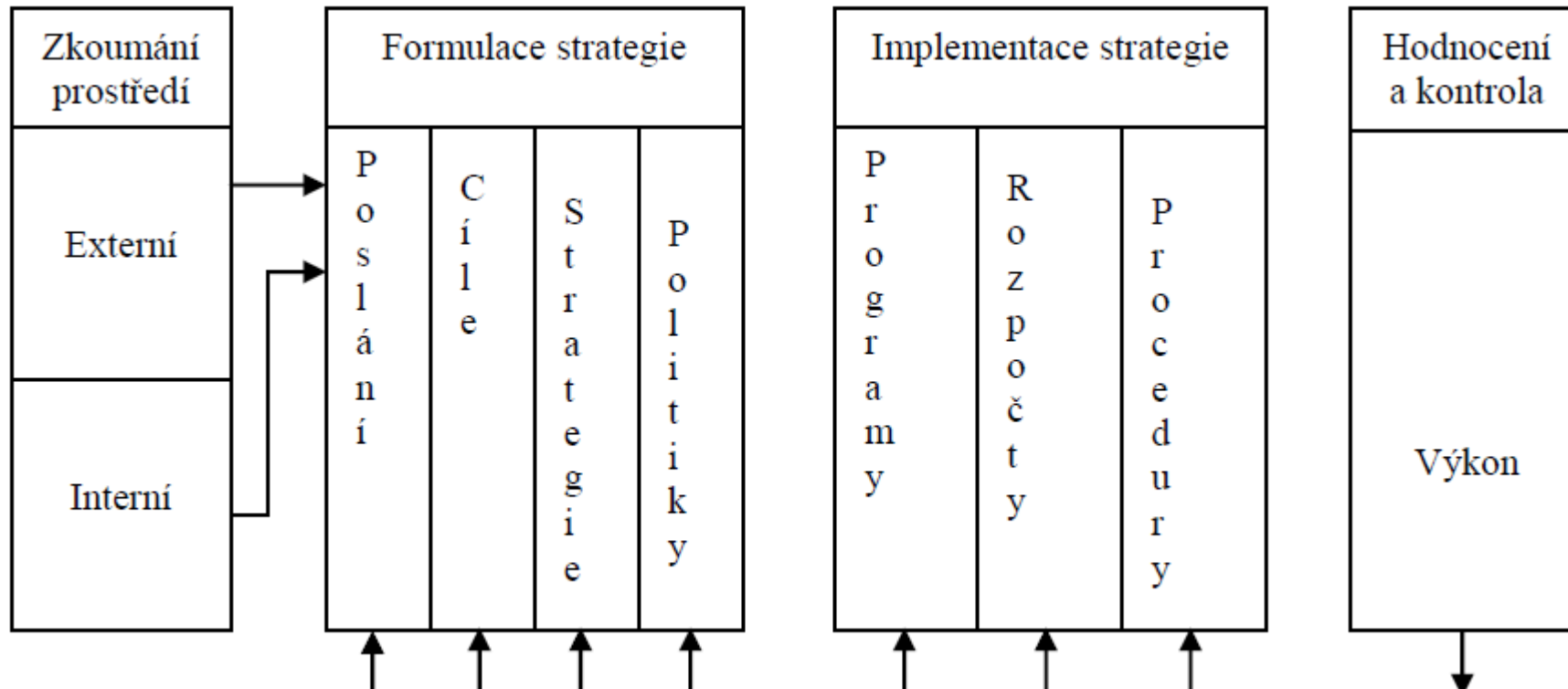
Jak se tam chceme dostat?



Modely strategického managementu

- 1. Wheelenův lineární model strategického managementu,
- 2. Model Thompsonův a Stricklandův,
- 3. Digmanův integrovaný model,
- 4. Robbinsonův model, Předpoklady modelu RBV
- 5. Komplexní model strategického managementu
- 6. Model podle Johnsona a Scholese (explorativní).
- 7. Diamant podnikové strategie
- 8. Modré a rudé oceány
- 9. Logický inkrementalismus

5.1 Wheelenův sekvenční model strategického managementu

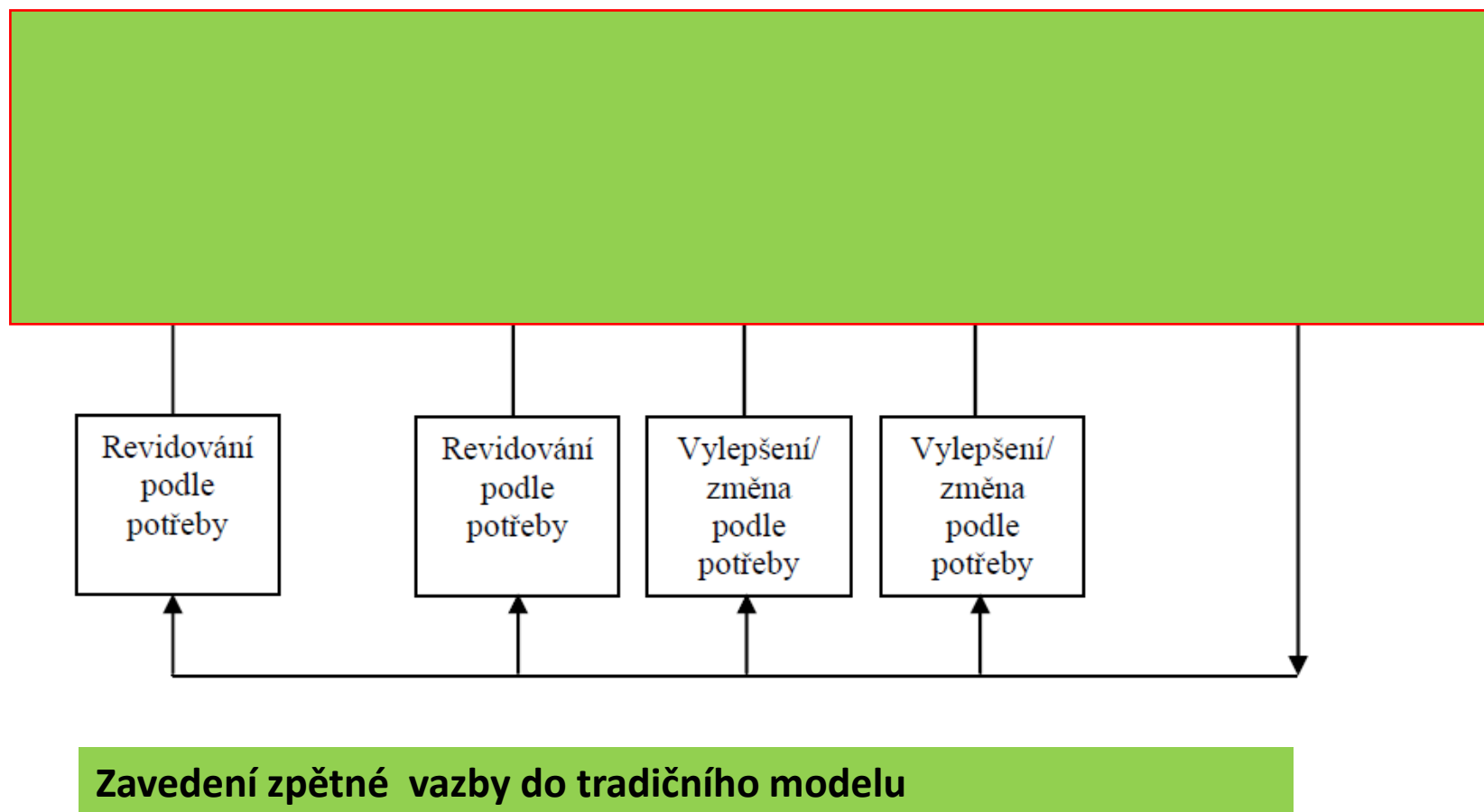


Strategický management je procesem interaktivním, postupně procházejícím jednotlivé fáze a kroky, přičemž se jedná o proces neustále se opakující.

Guinn (2007, s. 24)



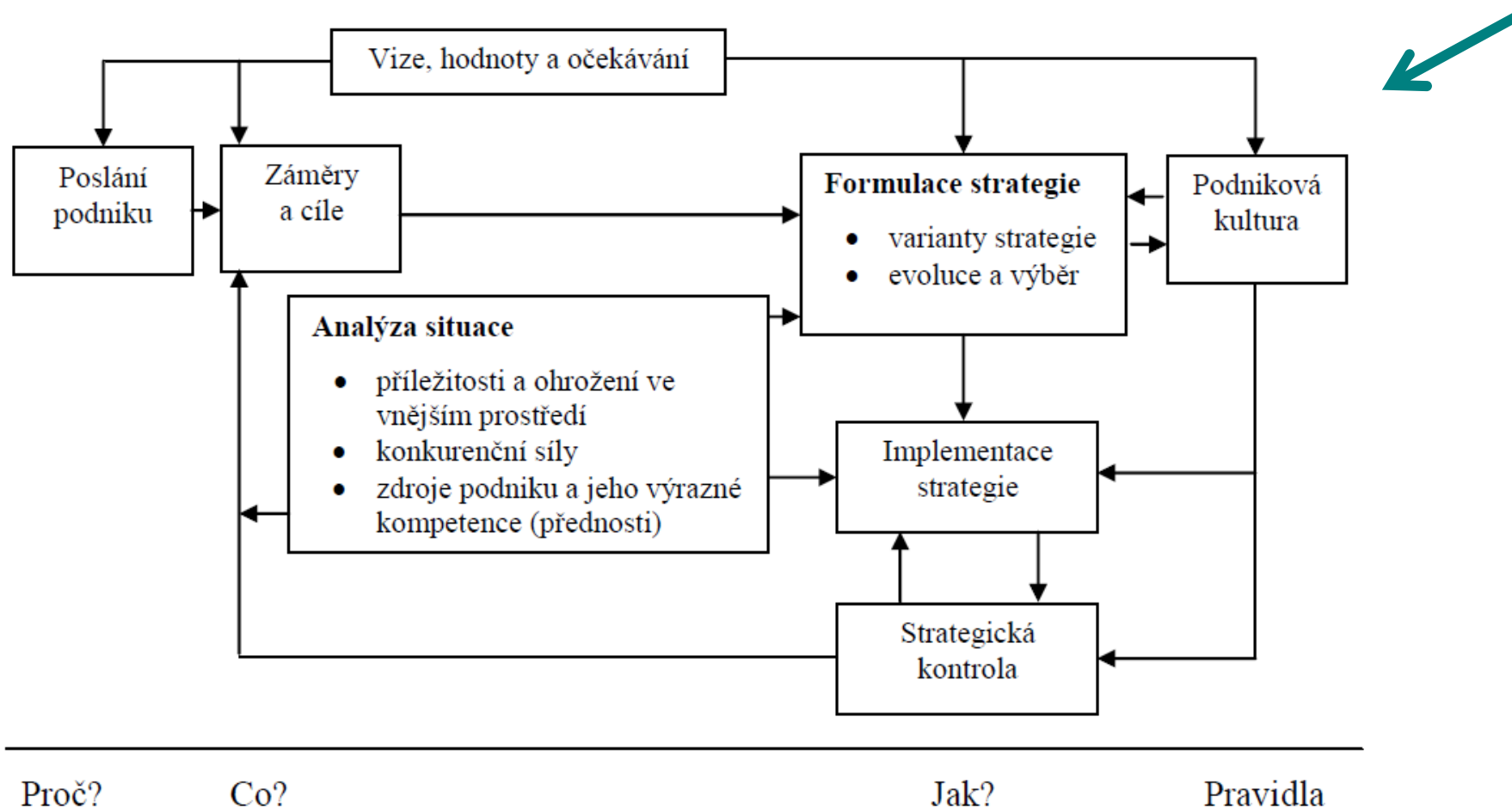
5.2 Model Thompsonův a Stricklandův



Guinn (2007, s. 24)



5.3 Integrovaný model Digmanův



Zahrnuje navíc podnikovou kulturu

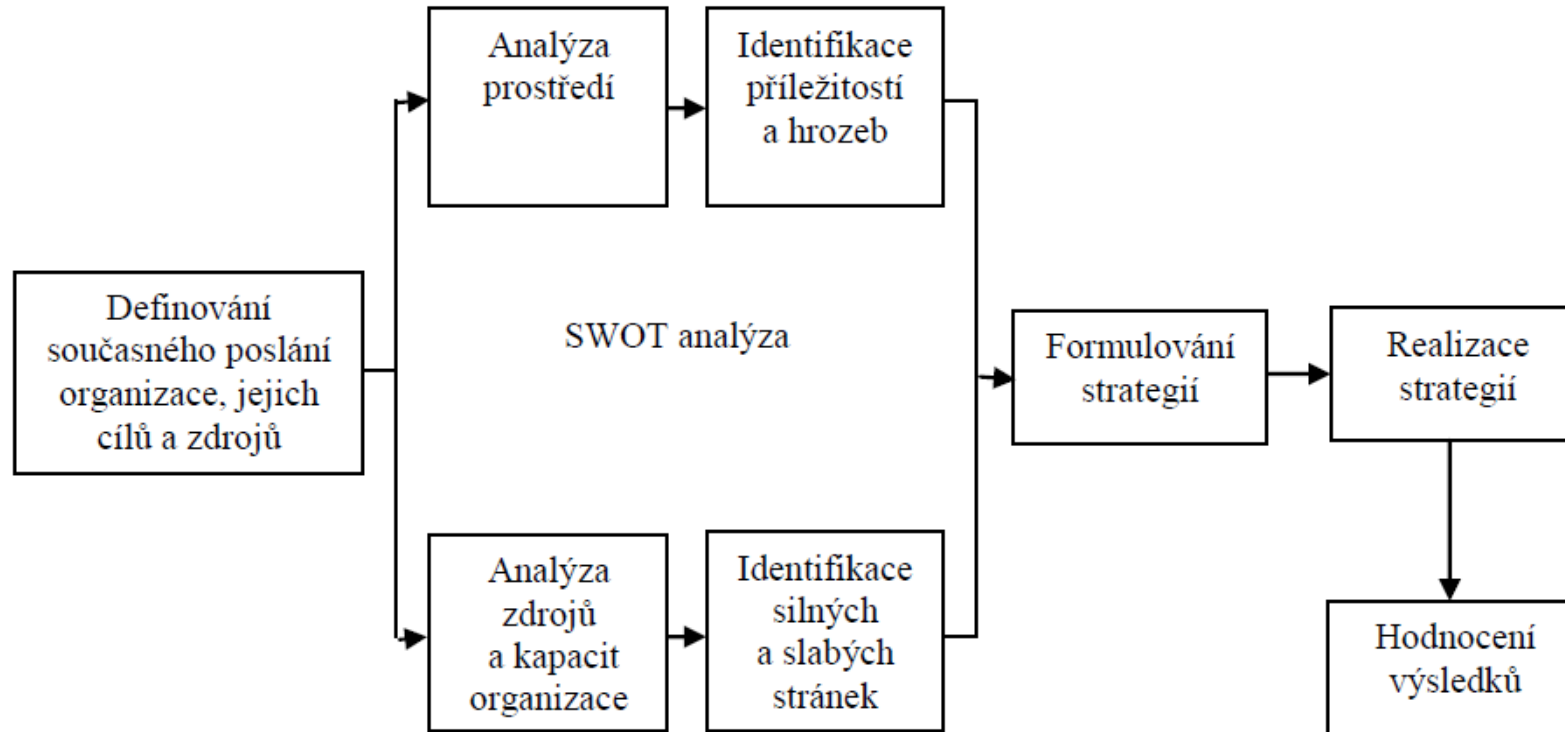


Podniková kultura

Vědomé a ovlivnitelné osobní a veřejné symboly:

- verbální – jazyk, slovní hříčky, historiky, mýty;
 - symbolická jednání (neverbální projevy) – rituály, obyčeje, ceremoniály, obřady etika;
 - symbolické artefakty materiální povahy – Předpoklady modelu RBV logo, barvy, architektura, balení, obrazy, čísla, názvy, jména.
- Podniková kultura usnadňuje realizaci strategie; pomáhá vyrovnat se konfliktním situacím, konstruktivně je řešit a flexibilně reagovat na nečekané změny.
 - Podle Dedouchové (2001) předpokladem úspěšnosti podnikové strategie je taková podniková kultura, která je silná, zdravá a stále silněji zaměřená na zákazníka.

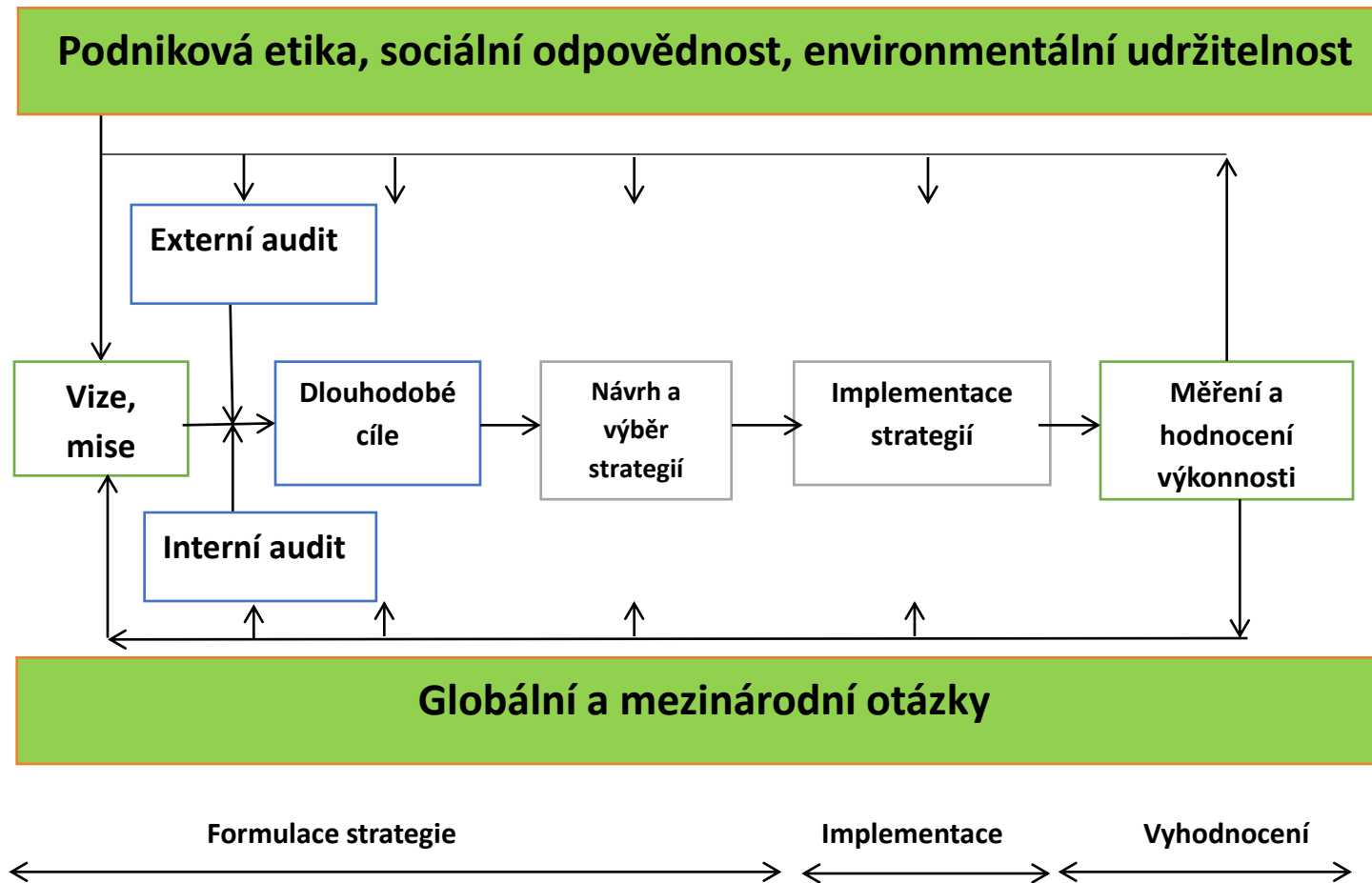
5.4 Robinsonův model



Guinn (2007, s. 25)

SWOT analýza

5.5 Komplexní model strategického managementu (David, 2013)



5.6 Explorativní (zkoumající) model strategie

The exploring strategy model , Scholes Johnsson, 2009-2014





Strategická pozice a vlivy na ni působící

Strategická pozice hodnotí, jaký vliv na strategii mají

- **externí prostředí** - jaké jsou hrozby a příležitosti?
- **strategické schopnosti** (zdroje a kompetence) – jaké máme silné a slabé stránky?
- **strategický účel** (záměry a cíle) organizace a
- **kultura organizace** – jak ovlivňuje a formuje strategii?

Odpovídá obsahem strategické analýze.

Strategické volby



Strategické volby zahrnují možnosti pro výběr strategii, a to

- **kterým směrem by se strategie firmy měla ubírat a**
- **jaké prostředky a metody by se měly používat.**

Směry (úrovně) strategií

- Korporátní
- Podnikatelská
- Mezinárodní

Prostředky tvorby strategií

- Inovace a podnikání
- Akvizice a aliance

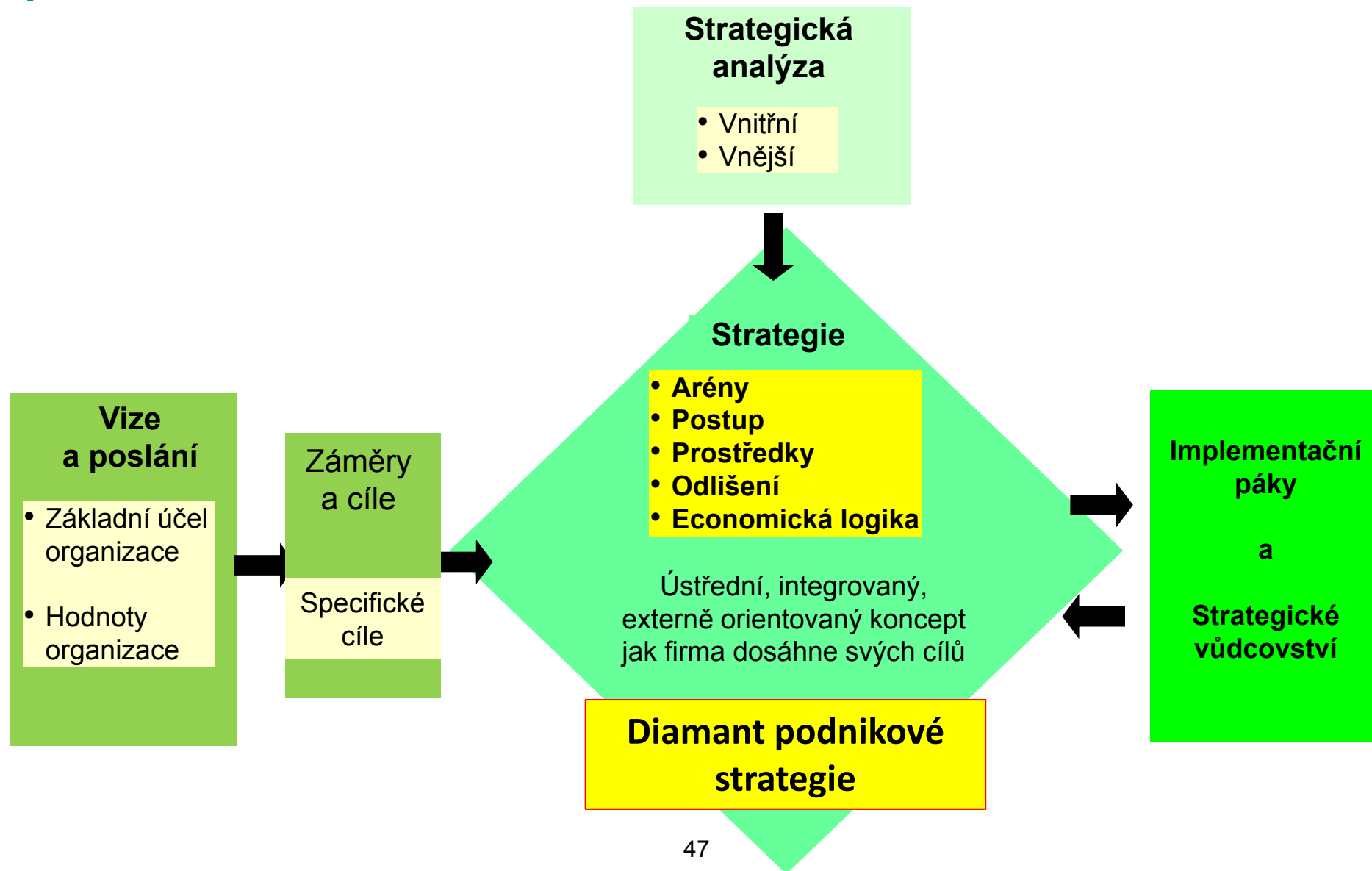


Strategie v akci

- **Strategie v akci – implementace strategie se týká způsobu, jakým jsou strategie vytvářeny a realizovány.**
- **Důraz je kladen na praktické přístupy k managementu**

Předpoklady modelu RBV

5.7 Diamant podnikové strategie(Carpenter 2014)



Diamant podnikové strategie (Carpenter 2014)

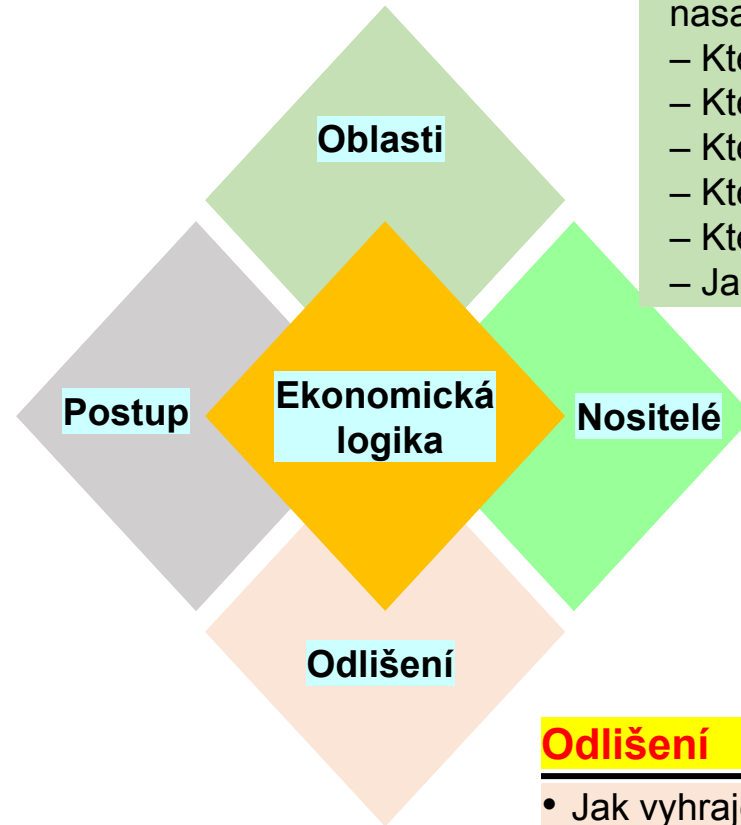


Postup a plán

- Jakou rychlost a v jakém sledu budeme postupovat?
 - Rychlost expanze
 - Posloupnost iniciativ a kroků

Economická logika

- Jak dosáhneme výnosů?
 - Nejnižší náklady díky výhodě **úspor z rozsahu**?
 - Nejnižší náklady díky výhodě **úspor ze sortimentu** a opakování?
 - Prémiové ceny díky nesrovnatelným službám?
 - Prémiové ceny díky specifickým vlastnostem výrobků?



Oblasti (arény)

- Kde budeme aktivní a s jakým nasazením?
 - Které kategorie produktů?
 - Které marketingové kanály?
 - Které tržní segmenty?
 - Které geografické oblasti?
 - Které klíčové technologie?
 - Jaké strategie tvorby hodnot?

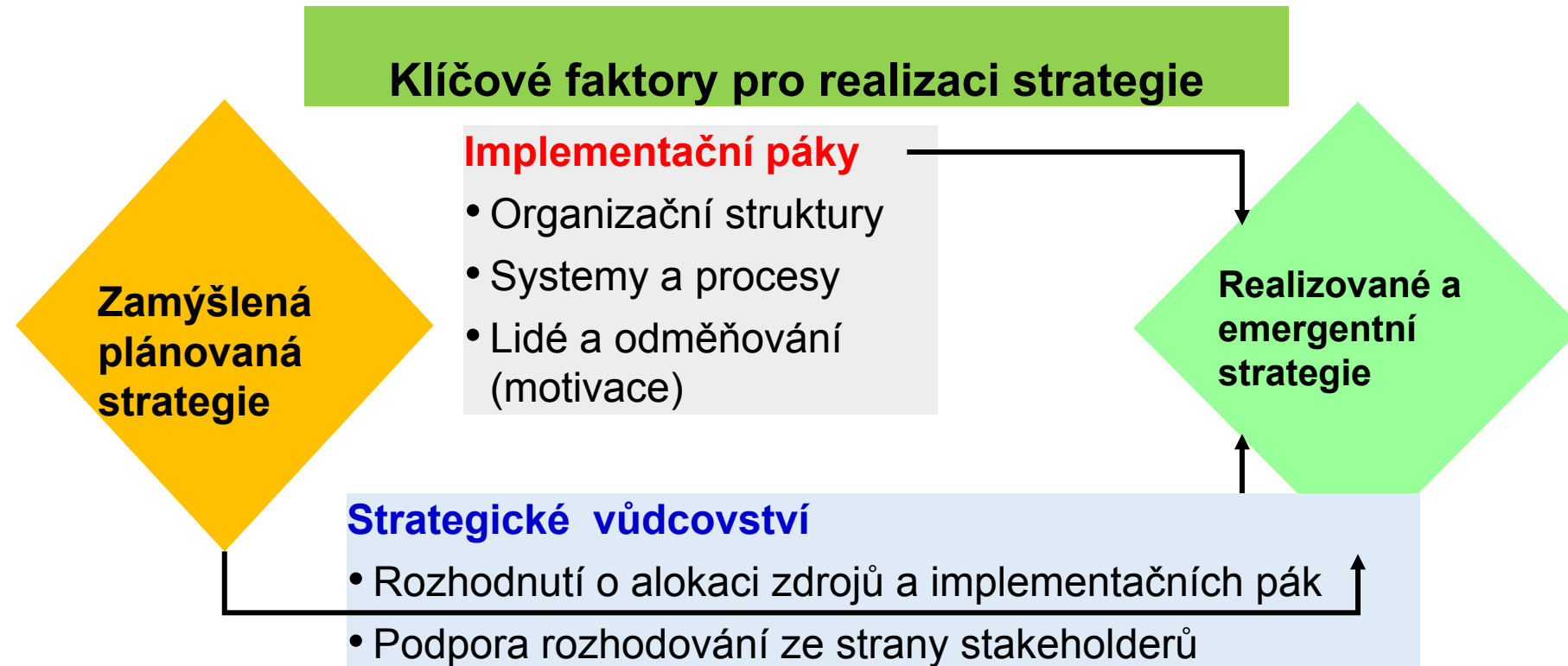
Prostředky, nositelé

- Jak se tam dostaneme?
 - Vnitřní rozvoj?
 - Společné podniky?
 - Licence/franšíza?
 - Experimentování?
 - Akvizice?

Odlišení

- Jak vyhraje?
 - Image?
 - Kustomizace (přiblížení zákazníkům)?
 - Ceny?
 - Styling?
 - Spolehlivost výrobků?
 - Rychlost vstupu na trhy?

Rámec pro implementaci strategie





5.8 Strategie modrého a rudého oceánu

- Pojem „**modré oceány**“ definuje Kim a Mauborgne (2005) jako dnes neexistující odvětví a tržní prostory, které nejsou dosud známy.

Předpoklady modelu RBV

- Na druhé straně stojí tzv. „**rudé oceány**“, které představují všechna dnes existující odvětví.
- Základem strategie modrého oceánu je **hodnotová inovace**, jež představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace. Výsledkem hodnotové inovace je vytvoření modrého oceánu a získání odstupů od konkurence.



Modré a rudé oceány

- **Modré oceány** se vyznačují dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu. Většina modrých oceánů je utvářena uvnitř rudých oceánů tím, že se hranice existujících odvětví rozšiřují. V modrých oceánech nehrají konkurenční žádnou roli, jelikož pravidla hry teprve čekají na definování (latentní poptávka)
- **Rudé oceány** mají hranice odvětví pevně vymezené a známá jsou i konkurenční pravidla hry. Vše funguje na principu konkurence, kdy se firmy snaží podat vyšší výkon než jejich soupeři a snaží se zmocnit se většího podílu na existující poptávce. Tržní prostor se však stále více zaplňuje a tak se snižují vyhlídky na zisk a na růst. Výrobky jsou čím dál víc zaměnitelné a nahraditelné a vražedná konkurence barví rudý oceán krví.

Porovnání strategie rudého a modrého oceánu



	Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Charakteristika	Soutěžení v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytváření svrchovaného tržního prostoru.
Cíl	Poražení konkurentů.	Vyřazení konkurentů ze hry.
Metoda	Využití existující poptávky.	Vytvoření nové poptávky a její využití.
Strategie	Volba mezi hodnotou a náklady.	Prolomení dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Realizace	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.



5.9 Logický inkrementalismus

Koncem 70. let byl v 9 nadnárodních podnicích proveden výzkum, na jehož základě uvedl Quinn do oblasti strategického řízení nový koncept – logický inkrementalismus.

- Strategické řízení se chápe spíše jako řemeslná činnost: procesy, prostřednictvím nichž se vytvářejí strategie na základě zkušeností manažerů a jejich citu pro změny v prostředí a toho, co se již naučili působením na svém trhu – nejde o vysoce formalizovaný postup jako u plánovacího pohledu.
- Manažeři mají většinou jasnou představu o tom, do jaké pozice by se měl jejich podnik během několika příštích let dostat, ale snaží se této pozice dosáhnout evoluční cestou - postupně po krocích
- Zaměřují se především na zajištění rozvoje silného, bezpečného a pružného hlavního předmětu činnosti a také na experimentování s vedlejšími aktivitami. Do takového způsobu je vtažen nejen vrcholový management, ale i nižší úrovně řízení, jednotlivé subsystémy podniku.



Logický inkrementalismus

- **Logický incrementalismus** tedy chápe strategické řízení ne jako sekvenční model, ale jako **cyklický proces** zahrnující zpětnou vazbu k předchozímu stadiu s možností znovu definovat nebo přeformulovat problém nebo jeho řešení.

Předpoklady modelu RBV

- Typická je **neochota stanovovat přesně vymezené cíle** moc brzy, aby nebrzdily myšlenkový proces nebo nebránily experimentování.
- **Cíle** jsou tedy formulovány relativně **obecně**. Trvalou analýzou, hodnocením a doladováním **se vnitřní prostředí podniku uvádí do souladu se změnami v jeho vnějším prostředí**.



Shrnutí

1. **Proces strategického řízení** – vymezení předmětu podnikání, poslání, strategické a taktické cíle, formulace strategie, zavádění realizace a vyhodnocení
2. **Vývoj strategického myšlení** – etapy, přístupy
3. **Preskriptivní a emergentní přístup ke strategii** -
4. **Strategie a konkurenční výhoda - poziční a zdrojový přístup** – definice, přístupy, model
5. **Modely strategického managementu** - Wheelenův model, model Thompsonův a Stricklandův, model Digmanův, Robinsův model, komplexní model SM, explorativní model, Proces SM – Diamant strategie, Strategie modrého a rudého oceánu, Logický inkrementalismus