

Volba a typy strategií a jejich hodnocení



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczná
Garant předmětu

Volba a typy strategií a jejich hodnocení

- Cílem kapitoly je zopakovat zásady formulace strategie, seznámit se s hlavními typy strategií a nástroji jejich výběru





Volba a typy strategií a jejich hodnocení

Struktura přednášky

- 1. Typologie strategií**
- 2. Strategie podniku dle trendů trhu a odvětví**
- 3. Generický přístup k typologii**
- 4. Dílčí strategie z hlediska síly konkurenční pozice a míry růstu odvětví**
- 5. Další typy strategií**
- 6. Postup výběru strategie**
- 7. Nástroje výběru strategie**
- 8. Hodnotící kritéria strategií**

Literatura: Dedouchová, M.: Strategie podniku. Praha: C.H.Beck 2001



1. Typologie strategií

1. Podle trendů trhů - odvětví

- Strategie růstové (expanze)
- Strategie stagnace, stability (udržovací)
- Strategie ústupové (omezení)
- Strategie kombinovaná

2. Na základě přístupu k trhu

- Ofenzivní – útočné, proaktivní
- Defenzivní - obranné

3. Na základě chování vzhledem k vnějšímu prostředí

- Kooperační
- Konfrontační – konfliktní

4. Na základě cyklu životního cyklu trhu

- Strategie pro trhy ve fází zavádění
- Strategie pro trhy ve fázi růstu
- Strategie pro trhy ve fázi stagnace, apod.



Typologie strategií

5. Obecné (generické) typy strategií

- Porter
- Ansoff;
- Kotler

6. Dílčí typy strategií

- integrační;
- intenzivní;
- diverzifikační;
- obranné.

7. Strategie podle rozsahu aktivit (Miles, Snow)

- proaktivní
- obranné
- analytické
- reaktivní

2. Strategie podniku podle trendů trhu a odvětví (ad 1)



Čtyři základní strategické alternativy:

- **strategie expanze (angl. expansion strategy),**
- **strategie stability (angl. stability strategy),**
- **strategie omezení (angl. retrenchment strategy),**
- **kombinovaná strategie (combination strategy).**

Základní složky strategie představují **výrobky, trhy a funkce podniku.**

Strategie souvisí **s fází životného cyklu výrobku a trhu** (ve fází zavádění, růstu, zralosti...)



Východiska rozhodování o strategii

Výrobky – v této oblasti je třeba řešit následující problémy:

- široký nebo úzký sortiment;
- diferenciaci výrobku; kvalita výrobku;
- přínos výrobku pro zákazníky z hlediska času, místa, formy, servisu a jiných vlastností, které zákazníci oceňují;

Trhy – v této oblasti nás zajímají následující problémy:

- působnost na určitém typu trhu (lokální, regionální, celostátní, zahraniční);
- využívání různých forem prodeje (MO, VO apod.);
- segmentace zákazníků do skupin; hledání určitého trhu (velké koncentrované trhy, více či méně tržních segmentů, niky pro specializované výrobky).

Funkce – podnik se může pohybovat v intervalu od kompletní vertikální integrace až po specializaci pouze na jednu funkci.

3. Generický přístup k typologii podnikatelských strategií (ad 5)



- Tato teorie předpokládá, že určité strategie jsou **téměř vždy vhodné** bez ohledu na konkrétní situaci.
- Tyto strategie jsou označovány jako *generické (rodové, obecné) strategie*.
- Generický přístup přehlíží složitost jednotlivých situací a účelově zjednodušuje.
- Mezi generické přístupy patří:
 - **Porterovy konkurenční strategie** (nejvíce propracovaný a nejznámější přístup),
 - **Ansoffovy strategie,**
 - **Kotlerovy strategie.**



Porterovy konkurenční (generické) strategie (ad 5.1)

- **M. Porter předpokládá základní přístupy podniku k sestavení strategie po dokončení analýzy okolí a interní analýzy:**
 - nalézt takovou pozici v odvětví, aby se šlo co nejúčinněji bránit proti existujícím konkurenčním silám;
 - ovlivnit rovnováhu konkurenčních sil pomocí strategických opatření s cílem zlepšit pozici;
 - předvídat změny faktorů ovlivňujících konkurenční síly a reagovat na ně novou strategií dříve než konkurenti.
 - konkurenční rozsah je tedy vztahován k odvětví, segmentům, lokalitě apod.
- **S respektováním uvedených přístupů navrhl Porter tři hlavní generické podnikatelské strategie:**
 - strategie nákladového vůdcovství
 - diferenciační strategie
 - specializační strategie-soustředění.

Strategie nákladového vůdcovství (ad 5.1.1)



Pokud kumulované náklady celkového nákladového řetězce jsou nižší než kumulované náklady konkurentů.

- Ovládnutí faktorů ovlivňujících náklady lépe než konkurence (levnější zdroje, automatizace nákladných aktivit, přemístění výroby)
- Zavedení nových metod, které umožní zákazníka obsluhovat levněji.

Nákladová výhoda

Genericky existují dva způsoby jak dosáhnout nákladové výhody:

- Zlepšení **kontroly zdrojů** nákladu
- Úplná **reorganizace nákladového řetězce** (hodnotového řetězce) s cílem zajistit úspory



Hlavní faktory ovlivňující náklady v řetězci

- Úspory z rozsahu
- Zkušenostní křivka
- Míra využití kapacit
- Napojení na jiné aktivity řetězce
- Sdílení příležitosti s ostatními jednotkami v podniku
- Rozsah vertikální integrace
- Strategické volby a operativní rozhodování
- Faktory lokalizace



Specializační strategie (ad 5.1.2)

Výběr pouze určitých segmentu na trhu.

- Které segmenty vybrat?
- Jak vybudovat konkurenční výhodu na vybraných segmentech?

Segmenty atraktivní pro realizaci strategie specifického zaměření mají jednu nebo více z následujících charakteristik:

- **segment má dostatečný rozsah a kupní sílu** - ziskovost segment má jistý růstový potenciál
- daný segment **není středem zájmu hlavních konkurentů**
- podnik, který se rozhodne pro specifické zaměření, má takové **zdroje a schopnosti**, k efektivní obsluze daného segment
- specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům, protože má **dobré jméno u zákazníků** a **jedinečné schopnosti uspokojit zákazníky** v rámci daného segmentu.



Typologie strategií podle Ansoffa (ad 5.2)

Ansoff v roce 1965 definoval tyto typy strategií:

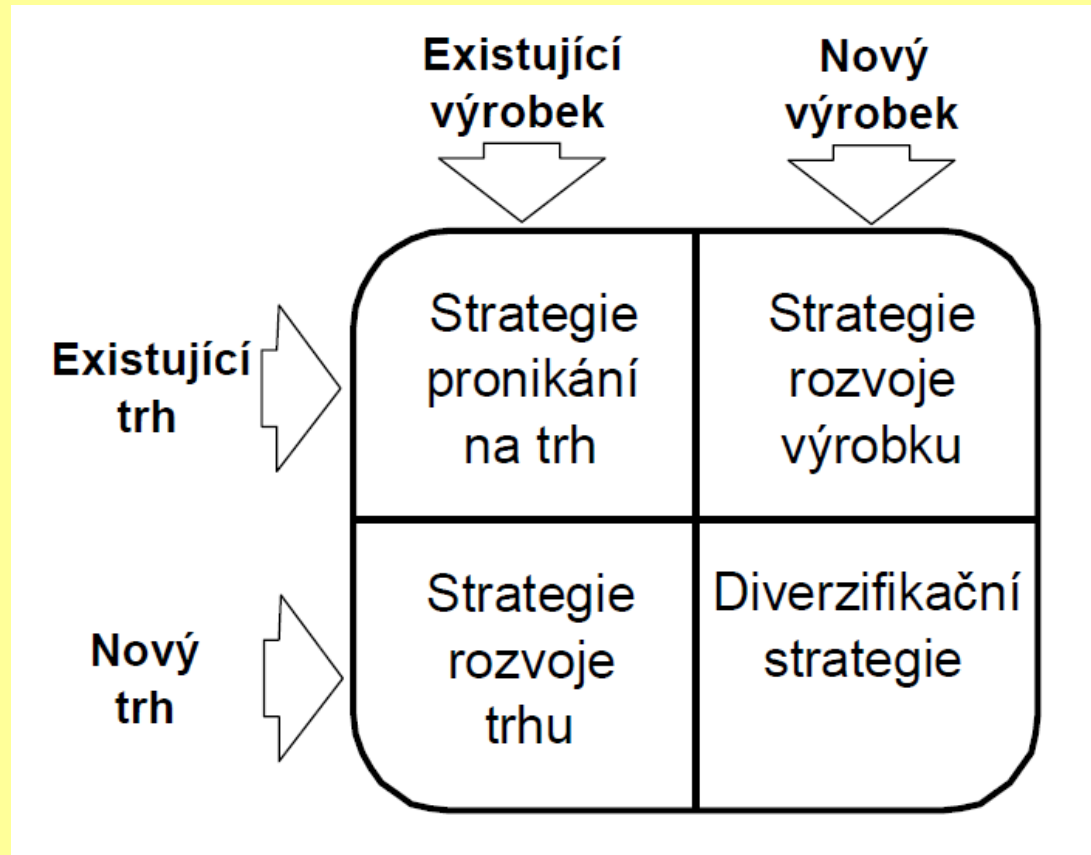
- **Strategie proniknutí na trh** znamená, že organizace zdokonaluje pozici svých **současných produktů** u **současných zákazníků**
- **Strategie rozvoje trhu** se zaměřuje na **hledání nových zákazníků**, jimž budou nabízeny a prodávány **současné produkty**.
- **Strategie rozvoje produktu** znamená pro organizaci vyhledání nových aktivit.
- **Diverzifikací** označujeme takovou strategii, při které organizace uspokojuje své zákazníky zcela novým produktem.

Hodnotí pozici na stávajícím a novém trhu pro stávající a nový výrobek



Typologie strategií podle Ansoffa

- Schéma:





Kotlerovy strategie dle podílu na trhu (ad 5.3)

Strategie

- **Tržní vůdce**
- **tržní vyzyvatel**
- **tržní následovatel**
- **tržní troškař**



Kotlerovy strategie

Tržní vůdce

- ovlivňuje ostatní firmy, je napodobován,
- snaží se zvětšit celkovou poptávku trhu, chránit svůj podíl,
- snaží se zvětšit svůj podíl na trhu, neustále inovovat, udržet nízké náklady, ucpávat díry, aby do nich nepřítel neskočil.

Vyzyvatel

- cíl musí být jasný, získat větší podíl, napadnout tržního vůdce, jiného vyzyvatele, slabší lokální firmu.



Kotlerovy strategie

Následovatel

- parazit - bez povolení vyrábí stejné zboží
- napodobitel - napodobeniny, ale malé odlišnosti
- upravovatel - zdokonalí výrobek

Troškař

- vyhledává tržní výklenky a tam je nejlepší
- je to sdružení malých firem s vlastním vývojem



4. Dílčí strategie -typy strategií z hlediska síly konkurenční pozice podniku a míry růstu odvětví (ad 6)

- **Strategie integrační** (ofenzivní). Jsou to růstové strategie vedoucí často k organizační integraci (fúze a akvizice)
- **Strategie intenzivní** - Spočívá v nalezení a využití možností v rámci běžných obchodů (viz Ansoff)
- **Strategie diverzifikační** - Připojení dalších atraktivních oblastí podnikání, které nemají vztah ke stávajícím aktivitám společnosti
- **Strategie útlumové** (defenzivní). Typické pro podniky, jehož výrobky a trhy jsou v klesající fázi životního cyklu.



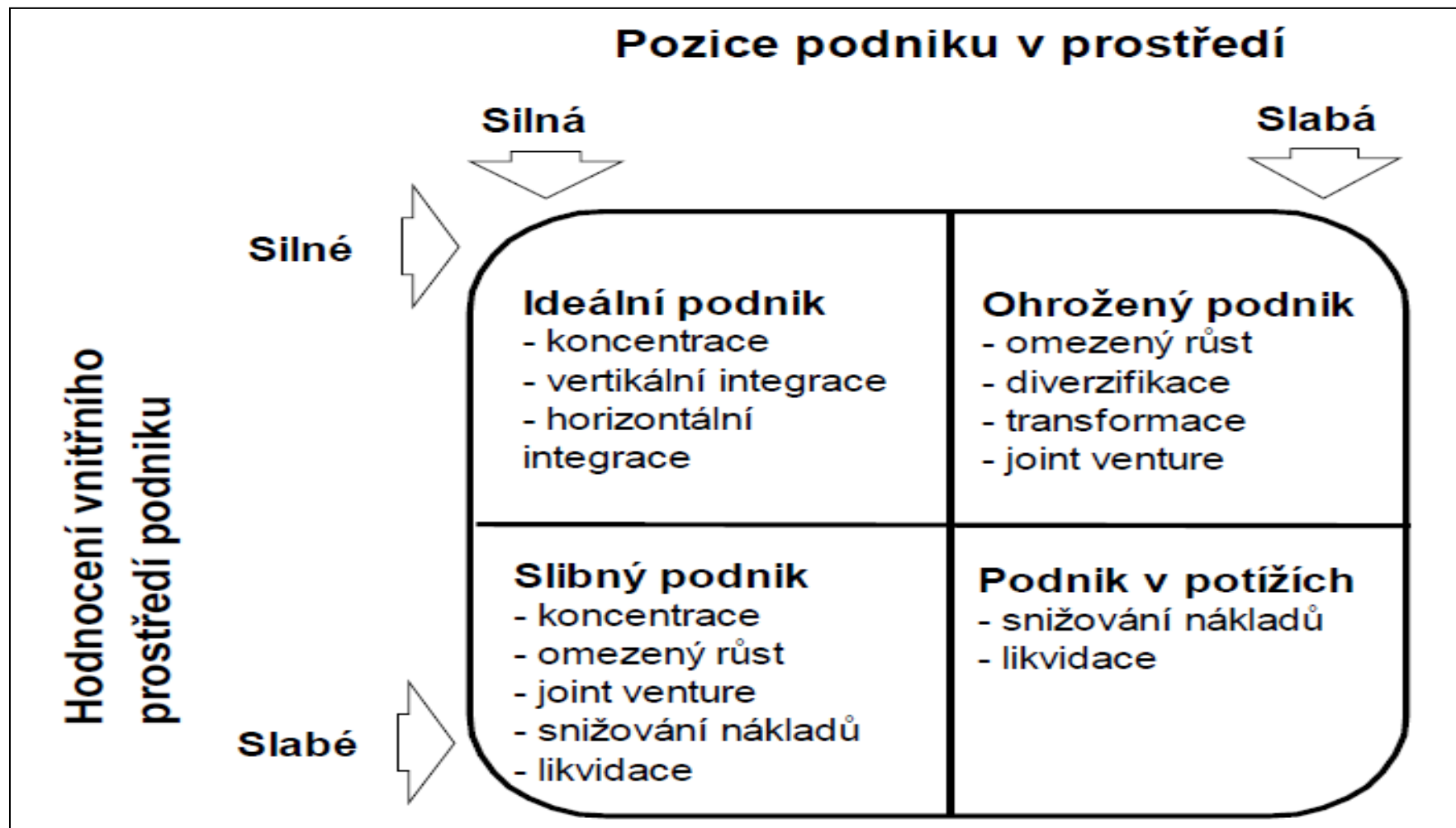
4. Strategie integrační (ad 6.1)

Umožňují získat větší podíl na řízení či kontrolu nad jinými subjekty (dle hodnotové sítě):

- **Strategie progresivní (dopředu) integrace (vertikální)**
představuje získávání většího podílu na řízení obchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování (např. dobrovolné řetězce, franchisingové řetězce)
- **Zpětná integrace (vertikální)** tj. získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování,
- **Horizontální integrace** tj. získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování (např. nákupní centra, franchisingové řetězce)



Integrovaný model strategických alternativ





Strategie intenzivní (ad 6.2)

Vyžadují ke zvýšení konkurenceschopnosti zkvalitnění interního prostředí organizace:

- **Proniknutí (penetrace) na trh** - Zvýšení podílu současných výrobků podniku na současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí (při vstupu na trh s penetračními cenami),
- **Rozvoj trhu** - Realizace současných výrobků na geograficky nových trzích.
- **Vývoj výrobku** - Zvýšení prodeje zlepšením nebo modifikací současných výrobků a služeb.



Strategie diverzifikační (ad 6.3)

Představují pronikání do odlišných oborů:

- **Soustředěná diverzifikace – Concentric diversification.** Doplnění nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku (nová generace).
- **Horizontální diverzifikace – Horizontal diversification.** Přidávání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny na prodej současným zákazníkům podniku.
- **Smíšená diverzifikace. – Conglomerate diversification.** Přidání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku, ale na novém trhu.



Typy strategií dle rozsahu aktivit (Miles a Snow) (ad 7)

- **Proaktivní strategie** – široký rozsah podnikání; vstupy do velmi rizikových oblastí podnikání.
- **Obranná strategie** – úzká doména aktivit; nemají rády riziko a investují pouze do zaručených oblastí, zaměření na stabilitu a stálé zákazníky.
- **Analytické strategie** – široký rozsah; zaměření na příbuzné oblasti (využití zkušeností); nevyhýbají se riziku, ale nevyhledávají je. Pokud nové prostředí, tak silně dynamické
- **Reaktivní strategie** – rozličné oblasti podnikání bez souvislého plánu; pouhá reakce na tlak prostředí, časté krize; obvyklý způsob fungování = stopování konkurentů a obranné reakce na problémy v odvětví.



5. Další typy strategií

- **Defenzivní inovační strategie**
- **Imitační strategie**
- **Mezerová strategie**
- **Strategie Turnaround**
- **Strategie modrého oceánu (viz kapitola předchozí)**



Defenzivní inovační strategie

- **Vyhnout se rizikům** spojených se základním výzkumem
- **Využít skulin** v patentovém právu resp. patenty tržně získat a aktivně je využívat
- Aplikace – kde není dostatečná vědecko-výzkumná základna
- Pro region – vytváří pozitivní hospodářské zázemí



Imitační strategie strategie

- **Transfer pokrokových technologií bez účasti na výzkumu**
- **Umožňuje omezit kapitálovou náročnost**
- **Vhodná pro začínající malé a střední podniky**
- **Pro region**
 - **využití pro budování průmyslových a technologických parků**
 - **Perspektiva stabilizace pracovních míst**



Mezerová strategie

- **Flexibilita nositele**
- **Využití v maloobchodu-velkoobchodu**
- **Ve výrobě nutná flexibilita výrobního zařízení**
- **Regionální působení není jednoznačné**



Strategie turnaround

Použití **v akutní fázi krize** podniku, kdy **převládají slabé stránky**.

Princip a cíl strategie:

Získání hotových peněz + změnit strategii + krizový manažer

Získání cash flow

- posunutí termínů splátek závazků
- prodání nebo pronajmutí majetku
- prodání pohledávek
- prodejem hotových výrobků pod cenou za hotové peníze
- faktoringem a forfaitingem
- zvýšení ZK upsáním nových akcií, vydáním obligací, přistoupením dalšího společníka
- radikální snížení nákladů
- zařazení do výroby výrobků s krátkým výrobním cyklem

Změna v podnikové strategii

- nalezení konkurenceschopného výrobku
- změna vnitřních procesů



Postup při výběru strategie

- Před vlastní implementací strategie na jakékoliv úrovni řízení je zapotřebí rozhodnout, jakou **variantu** strategie vybrat.
- Rozhodnutí o výběru varianty je zásadní a závisí na něm budoucnost podniku.
- Strategie by měla mít podobu množiny strategických cílů a základních představ o jejich realizaci.
- Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, ve kterém dochází k postupné selekci možných strategických variant a který vede k určení strategie, pomocí níž je očekáváno, že bude dosaženo podnikových cílů.



Postup při výběru strategie

- Je třeba připravit řízený soubor nejpřitažlivějších **alternativních strategií** a určit výhody, nevýhody náklady a přínosy těchto strategií.
- Na identifikaci a hodnocení alternativních strategií by se mělo **podílet více manažerů a zaměstnanců**, kteří vytvářeli původní vizi a poslání organizace a prováděli vnitřní a vnější audity.
- Alternativní strategie navržené účastníky by se měly **prodiskutovat** na řadě následných schůzek. A navržené strategie by se měly sepsat.
- Pak by se měly všechny proveditelné strategie **seřadit** podle atraktivnosti a přínosů.

Analytický rámec formulace strategií

The Strategy-Formulation Analytical Framework



- Vstupní etapa
- Etapa přizpůsobení
- Etapa rozhodnutí



Rámec formulace komplexní strategie

Etapa 1 - Vstupní

Sumarizuje základní vstupní informace potřebné k formulaci strategií

Sestává z vytvoření matic

- **EFE Matrix (hodnocení externích faktorů),**
- **IFE (hodnocení Interních faktorů) a**
- **konkurenčního profilu (Competitive Profile Matrix -CPM)**



Rámec formulace komplexní strategie

Etapa 2 – přizpůsobení (matching)

Zaměřuje se na generování proveditelných alternativních strategií přiřazením klíčových externích a interních faktorů.

Techniky:

- Matice SWOT,
- Matice BCG,
- Matice IE (Internal-External Matrix),
- Matice Grand Strategy Matrix



Rámec formulace komplexní strategie

Etapa 3 – Etapa rozhodnutí

**Zahrnuje the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) –
Kvantitativní strategická plánovací matice**

**Odhaluje relativní atraktivnost alternativních strategií a
poskytuje objektivní základ pro výběr selektivních strategií**



7. Nástroje výběru strategie (Matice)

Matice odvozování strategií

- SWOT Matice (SWOT Matrix)
- Matice EFE (Matice hodnocení externích sil – External Forces Evaluation)
- Matice CPM (Matice konkurenčního profilu – Competitive Profile)
- Matice IFE (Matice hodnocení faktorů vnitřní analýzy – Internal Forces Evaluation)
- BCG Matice
- GE Matice
- IE Matice (Internal External Matrix)
- Matice QSPM (sloučení)



7. Nástroje výběru strategie (Matice)

Matice odvozování strategií

- SWOT Matice (SWOT Matrix)
- Matice EFE (Matice hodnocení externích sil – External Forces Evaluation)
- Matice CPM (Matice konkurenčního profilu – Competitive Profile)
- Matice IFE (Matice hodnocení faktorů vnitřní analýzy – Internal Forces Evaluation)
- BCG Matice
- GE Matice
- IE Matice (Internal External Matrix)
- Matice QSPM (sloučení)

Výběr strategie podle Matice SWOT



• Přístupy:

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
S	W
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
O	T

STRATEGIE SO

- využít interních silných stránek a externích příležitostí

STRATEGIE WO

- využít externích příležitostí k eliminaci interních slabých stránek

STRATEGIE ST

- silných stránek využít k redukci vlivů externích hrozeb

STRATEGIE WT

- eliminace interních slabých stránek a externích hrozeb

Syntéza výsledků analýzy SWOT



- Syntéza spočívá v porovnávání vnějších ohrožení a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a vytvoření jejich kombinací a průniku.
- Matice syntézy výsledků analýzy SWOT

		Interní prostředí	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externí prostředí	Příležitosti O	Strategie SO	Strategie WO
	Ohrožení T	Strategie ST	Strategie WT

- **Strategie SO** ⇒ ofenzivní strategie z pozice síly
- **Strategie ST** ⇒ defenzivní strategie s obranou vydobyté pozice
- **Strategie WO** ⇒ strategie spojenectví se spolehlivým partnerem
- **Strategie WT** ⇒ strategie odchodu z daného podnikání, příp. redukce a likvidace podnikatelských aktivit

Strategie ze SWOT analýzy



<p><i>Interní faktory</i></p> <p><i>Externí faktory</i></p>	<p>Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - podnikatelské řízení - zajištění zdrojů - technická úroveň, atd. 	<p>Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalita lidských zdrojů - kvalita výrobků - špatná pověst, atd.
<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - podmínky trhu - chyby konkurence - politická situace - mezistátní smlouvy, atd. 	<p>Přístup SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly - využít všechny příležitosti silného postavení <p style="text-align: center;">Využití</p>	<p>Přístup WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - opatrný podnikatelský přístup - posilování pozice - sdílet příležitosti se spolehlivým spojencem - atd. <p style="text-align: center;">Hledání</p>
<p>Ohrožení (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence - diskriminační opatření - riziko nestabilní situace uvažovaného trhu, atd. 	<p>Přístup ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - využít pozice síly: • k blokování nebezpečí • k zastrašení konkurence • k uniknutí z nebezpečí - rezervy vůči riziku <p style="text-align: center;">Konfrontace</p>	<p>Přístup WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - ustoupit - kompromisy - spokojit se málem - likvidovat podnikatelský záměr, atd. <p style="text-align: center;">Vyhýbání</p>

Matice BCG (Boston Consulting Group)



IE matice (Internal-External matrix)



- Vnitřně vnější matice
- (EFE a IFE)

Celkové skóre EFE	<i>Vysoké</i> 4.0	I	II	III	
	<i>Střední</i> 3.0	IV	V	VI	
	<i>Nizké</i> 1.0	VII	VIII	IX	
		4.0	3.0	2.0	1.0
		Celkové skóre IFE			

Buňky I, II a IV

Růst a rozvoj

Intenzivní strategie a integrační strategie

Buňky III, V a VII

Udržení a posílení

Pronikání na trh a vývoj výrobku

Buňky VI, VII a IX

Sklizeň nebo prodej

Obranné strategie (joint venture, snižování nákladů, likvidace)



8. Hodnotící kritéria výběru strategie

í

- **Vhodná varianta strategie by měla splnit tři základní předpoklady:**
 - ⇒ **Vhodnost (suitability)**-zahrnuje klíčové problémy?
 - ⇒ **Přijatelnost (acceptability)** – plní očekávání stakeholderů?
 - ⇒ **Proveditelnost (feasibility)** – je v praxi realizovatelná?

Hodnotící kritéria



Schéma:

Strategická analýza

Varianty strategie

Hodnocení vhodnosti variant

Racionalita strategie
Kulturní vhodnost strategie
Vztah strategie a výkonnosti podniku

Prověřování možnosti volby

Hodnocení přijatelnosti variant

Návratnost
Riziko
Očekávání zájmových skupin

Hodnocení proveditelnosti variant

Analýza toku kapitálu
Analýza bodu zvratu
Analýza využití zdrojů

Volba varianty strategie



Vhodnost

Vhodnost je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované pomocí strategické analýzy.

Při hodnocení vhodnosti se zpravidla odpovídá na otázky:

- ⇒ **využívá** strategie plně **silných stránek** podniku a využívá příležitostí v konkurenčním okolí?
- ⇒ do jaké míry je strategie schopna **zlepšit nebo odstranit slabé stránky** podniku nebo překonat ohrožení přicházející z vnějšího prostředí?
- ⇒ **zapadá strategie do celkové struktury podnikových cílů** či záměrů?



Přijatelnost

- **Přijatelnost** – je silně provázána s lidským očekáváním: pro koho má být přijatelná. Existují různé *zájmové skupiny*. Obvykle jsou hledány odpovědi na otázky:
 - ⇒ co bude znamenat finanční výkonnost podniku z hlediska ziskovosti?
 - ⇒ jak se změní finanční riziko (např. likvidita)?
 - ⇒ jaký bude dopad na kapitálovou strukturu?
 - ⇒ budou některé z navrhovaných změn přiměřené z hlediska všeobecných očekávání v rámci podniku?
 - ⇒ dojde k zásadní změně ve funkci některého z oddělení, skupiny či jednotlivce?
 - ⇒ bude nutné změnit vzájemné vztahy s některým z vnějších zájmových skupin (např. dodavatelem, vládou, odbory, zákazníky)?
 - ⇒ bude strategie přijatelná pro bezprostřední okolní organizace?
- Nová strategie nebude s největší pravděpodobností ideální volbou pro všechny zájmové skupiny.



Proveditelnost

í

- **Proveditelnost** – charakterizuje, zdali může být daná strategie úspěšně implementována. Do popředí vystupuje celá řada otázek:
 - ⇒ existuje dostatečné množství **zdrojů** pro realizaci strategie?
 - ⇒ je podnik schopen podat dostatečný **výkon**?
 - ⇒ může být dosaženo **potřebné tržní pozice** a budou **marketingové zkušenosti** a dovednosti dostatečné?
 - ⇒ mohou být překonány **reakce ze strany konkurence**?
 - ⇒ budou zajištěny potřebné zkušenosti a **dovednosti na manažerské i operativní úrovni**?
 - ⇒ bude přístupná **odpovídající technologie**?
- Při hodnocení variant strategie se využívají jak různé objektivní metody k zhodnocení možností různých variant strategie, tak i *zkušenosti řídicích pracovníků*. Tím se počet strategických variant výrazně sníží.
- Detailnímu hodnocení je podrobena pouze několik variant, z nichž je vybrána nejvhodnější.

Shrnutí



- 1. Typologie strategií** (dle trendů trhu, přístupu trhu, dle ŽC trhu, generické strategie, dílčí strategie, dle rozsahu aktivit...)
- 2. Strategie podniků dle trendů trhu** (růstové, stagnace, ústupové, útlumové, strategické alternativy)
- 3. Obecné generické strategie** (Porter, Ansoff, Kotler)
- 4. Dílčí strategie** – integrační, intenzivní, diverzifikační, útlumové, integrovaný model strategických alternativ
- 5. Další typy strategií** – defenzivní inovační, imitační, mezerová,...
- 6. Postup výběru strategie** – proces, analytický rámec...
- 7. Nástroje výběru** – SWOT matice, EFE matice, IFE matice atd.
- 8. Hodnotící kritéria** – vhodnost, přijatelnost, proveditelnost