

Metody strategického řízení

8. Podnikatelské a funkční strategie

Cílem kapitoly je seznámit se s úrovněmi strategií a charakteristikou funkčních strategií

Halina Starzyczna

Obsah

1. Úrovně strategií a úloha funkční strategie
2. Marketingová strategie
3. Vědecko-technická strategie
4. Výrobní strategie
5. Personální strategie
6. Finanční strategie

Literatura Keřkovský, M., Vykypěl, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck 2002

1. Úrovně strategií a úloha funkční strategie

1. Podniková (firemní) strategie

- Vymezuje rozsah činností pro celý podnik s cílem získat konkurenční výhodu vhodnou kombinací podnikových činností
- Koresponduje s obecnými cíli podniku

2. Dílčí strategie (podnikatelské a operativní, funkční)

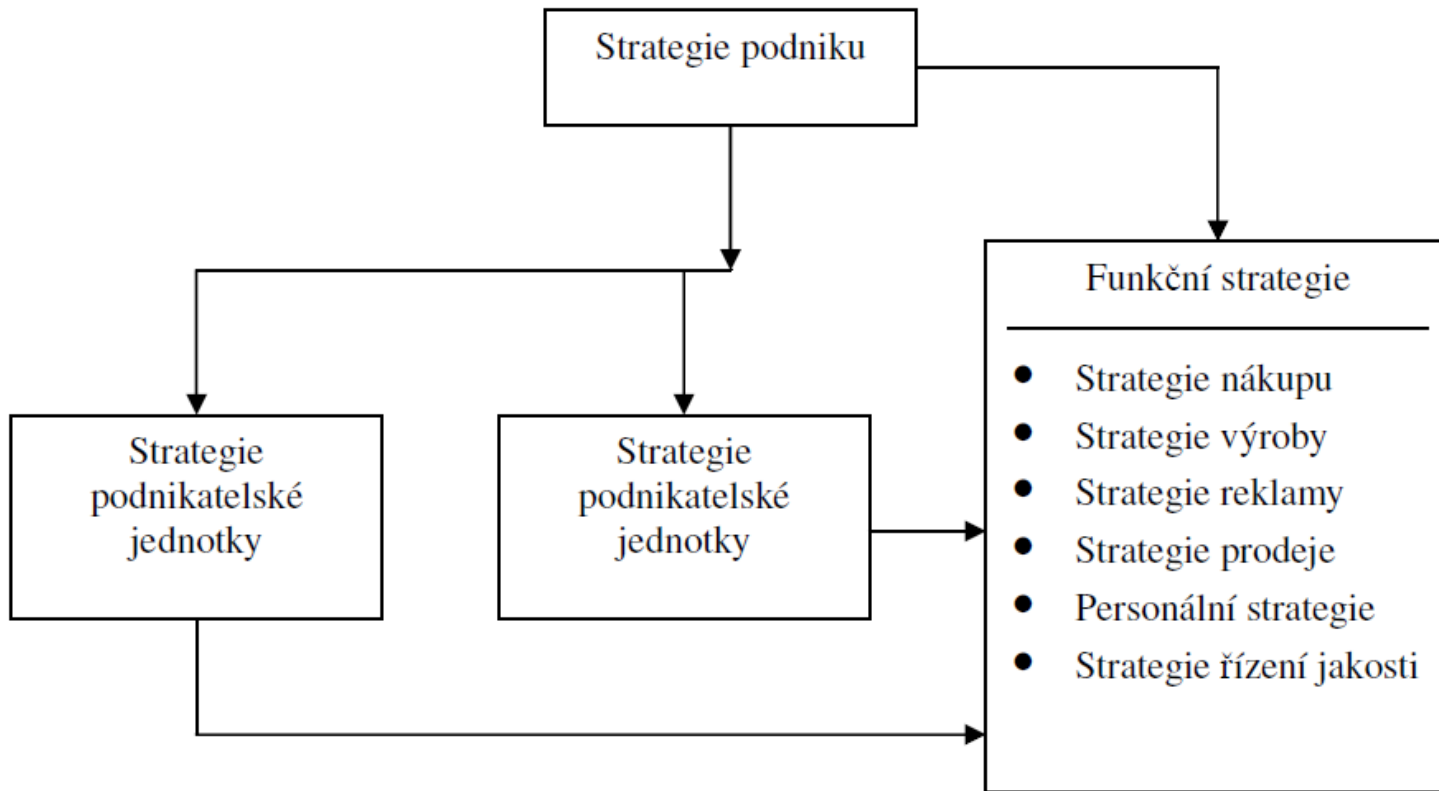
- Pro konkrétní podnikatelskou aktivitu resp. až po funkce např. finanční strategie, marketingová strategie, logistická strategie

3. Horizontální strategie

- Řešení vzájemných strategických vztahů SBU

Provázanost strategií v podniku

- Schéma:

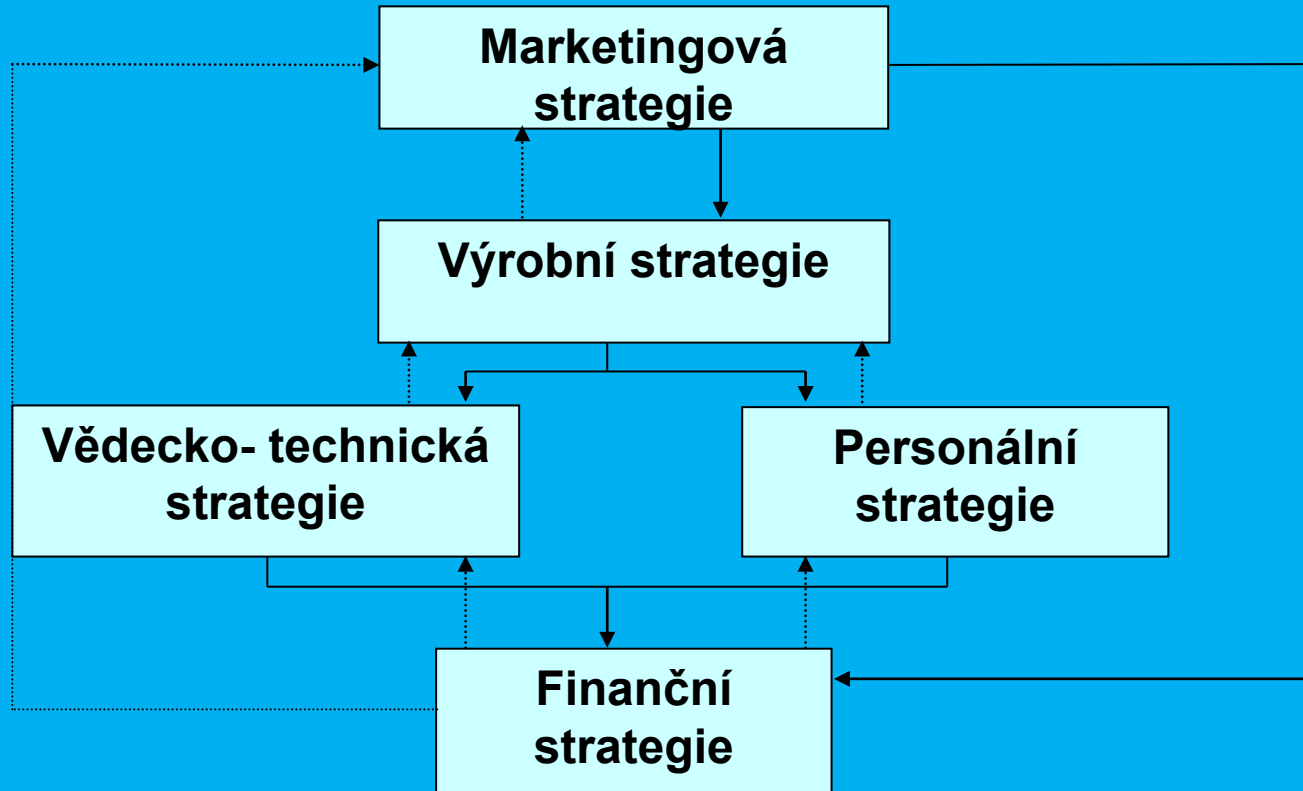


ÚLOHA FUNKČNÍ STRATEGIE

- Funkční strategie se nacházejí na třetím stupni podnikové hierarchie za strategiemi podnikovými a podnikatelskými.
- Mají dva úkoly:
 - **Primární** – podporovat podnikatelské strategie při získávání a upevňování konkurenční výhody
 - **Sekundární** – stanovit způsoby a formy dosahování vlastních funkčních cílů.

FUNKČNÍ STRATEGIE

Typy:



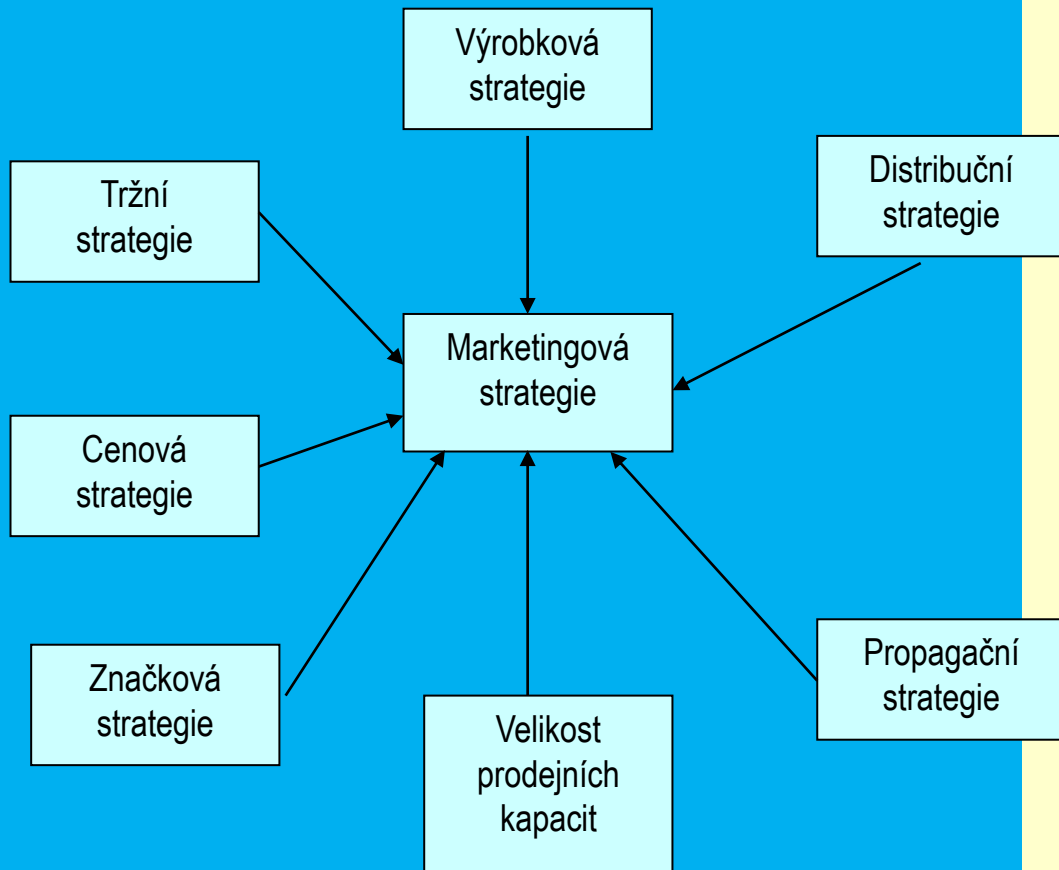
2. Marketingová strategie

- Marketing sehrává ve strategickém řízení **centrální úlohu**, neboť je spojovacím článkem mezi podnikem a jeho operačním prostorem (trh, zákazníci).
- **Potřeby zákazníků** jsou skutečným důvodem existence podnikatelských subjektů.
- Mnohé z marketingových aktivit se uskutečňují jako **část procesu strategického řízení**.
- Strategické řízení podniku obsahuje širší rozsah úkolů než marketing a jeho prostředí je mnohem širší než prostředí marketingu, které je vymezeno hranicemi odvětví.
- Strategické řízení podniku musí zohledňovat různé a někdy i konfliktní požadavky zájmových skupin (konstituentů podniku).
- **Marketing se soustřeďuje hlavně na jednu zájmovou skupinu – zákazníky.**

Marketingová strategie

Marketingová strategie obsahuje tyto dílčí strategie a strategická opatření:

- ⇒ tržní strategie, segment
- ⇒ výroková strategie
- ⇒ cenová strategie
- ⇒ značková strategie
- ⇒ distribuční strategie
- ⇒ stanovení velikosti prodejních kapacit
- ⇒ propagační strategie.



Marketingová strategie

Navrh marketingového mixu (výrobek, cena, podpora, prodeje, formy distribuce a místo prodeje) tak, aby se podnik dokonale přizpůsobil jednotlivým tržním segmentům. Cílem je využít nebo získat **výhodu**, kterou se podnik odliší od nabídky konkurentů ve shodných tržních segmentech (různé složení prvků pro různá odvětví)

Výběr pozice v tržním segmentu – **vhodná kombinace cílových trhů a marketingového mixu**. Pozice v tržním segmentu je postavení, které produkt zaujímá ve spotřebitelském povědomí ve srovnání s konkurenčními výrobky

⇒ (MM: produkt, cena, podpora prodeje, distribuce, lidé, procesy, materiální prostředí).

3. Strategie výzkumu a vývoje (vědecko-technická strategie)

- Různé typologie vědecko-technických strategií spojuje jedno hlavní kritérium: **technická úroveň realizovaných výrobků a technologií.**
- S technickou úrovní souvisí pokrokovost, originalita a novost technických inovací, načasování jejich příchodu na trh a konkurenční pozice podniku.
- Spektrum vědecko-technických strategií:
 - ⇒ **ofenzivní strategie** produkující technický pokrok
 - ✓ špičková strategie
 - ✓ adaptační strategie
 - ⇒ **defenzivní strategie** konzumující technický pokrok a podílející se na jeho masové difuzi.
 - ✓ imitační strategie
 - ✓ licenční strategie
 - ✓ akceptační strategie

Strategie výzkumu a vývoje

- *Špičková strategie (O)* – výrobky mimořádné, nejvyšší technické úrovně. Její realizátor udává **směr technického rozvoje pro celé odvětví**.
- *Adaptační strategie (O)* – **přebírá, dále rozvíjí a zdokonaluje** výsledky špičkového podniku. Může jej dokonce předstihnout. Výrobky mají **nadprůměrnou úroveň**.
- *Imitační strategie (D)* – **napodobuje výsledky špičkové a adaptační strategie**. Je založena na rychlé imitaci (přiživení se na vedoucích podnicích), nebo na imitaci pro odlišný tržní segment nebo na imitaci s nižšími náklady. Imitační strategie je nejrozšířenější a produkuje výrobky **průměrné technické úrovně**.

Strategie výzkumu a vývoje

- *Licenční strategie (D)* se orientuje přednostně na využívání **externích zdrojů vědecko-technického rozvoje za poplatek**. Její dlouhodobé prosazování vede k technologickému konzervatismu a zaostávání. Zpravidla produkuje výrobky průměrné technické úrovně.
- *Akceptační strategie (D)* poskytuje **výsledky na podprůměrné technické úrovni**. Přebírá opuštěné technické koncepce, které už nejsou atraktivní pro přední výrobce, avšak někteří spotřebitelé o ně ještě jeví zájem. Je to strategie trvalého zaostávání.

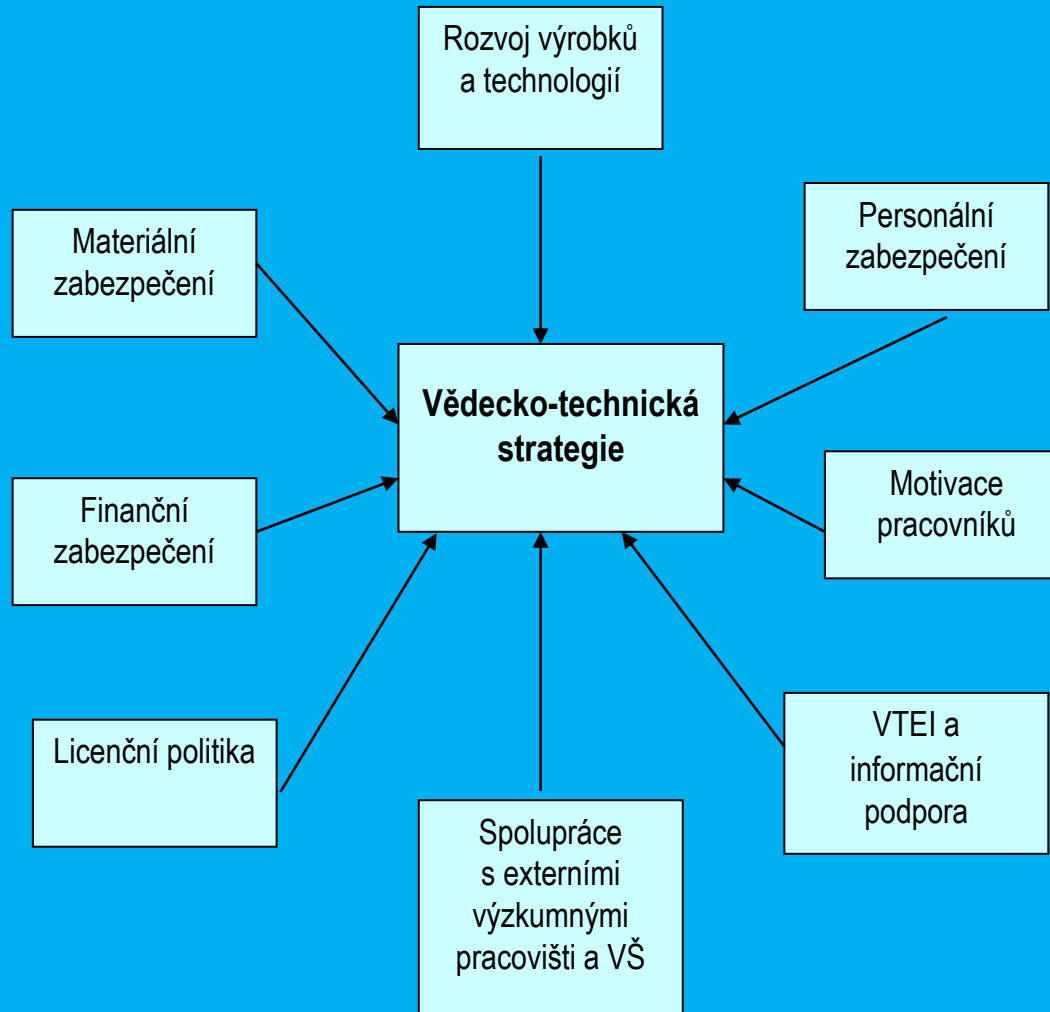
Strategie výzkumu a vývoje

- **Matrice syntézy výsledků SWOT analýzy aplikovaná na VT strategii**

		Výsledky analýzy interního VT prostředí	
		Silné stránky VT	Slabé stránky VT
Výsledky analýzy externího VT prostředí	Příležitosti VT	- špičková strategie - adaptační strategie	- licenční strategie
	Ohrožení VT	- imitační strategie	- akceptační strategie

Strategie VaV / VTR

- **Obsah vědecko-technické strategie**

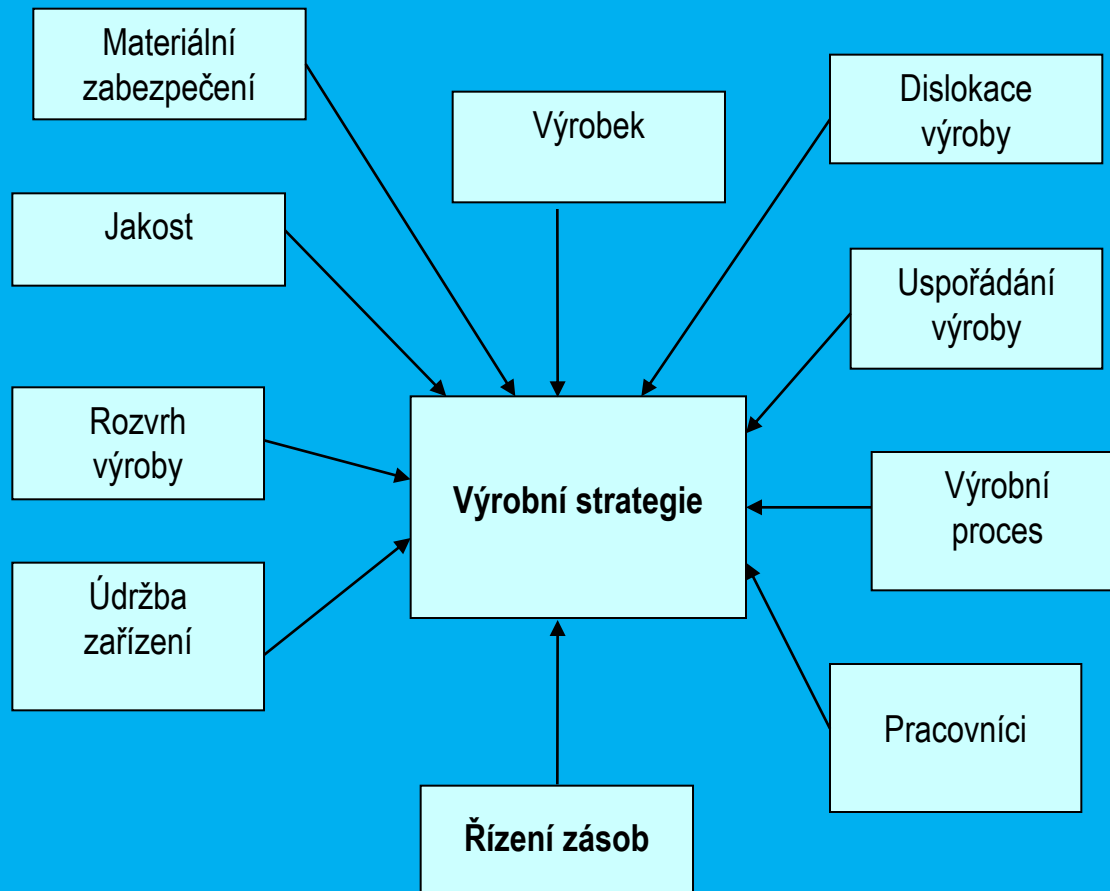


4. Výrobní strategie

- Smyslem výrobní strategie je vytvářet výrobky při **konkurenceschopných nákladech** a dostatečně **vysoké kvalitě**.
- V případě podniků poskytujících **služby** je vhodné nahradit výraz výroba pojmem **provoz** a obdobně používat pojem **provozní strategie**.
- Výrobní strategie stanoví, jakým způsobem se budou řešit tyto problémy:
 - ⇒ velikost výrobní nebo provozní kapacity vzhledem k předpokládanému prodeji
 - umístění výrobních nebo provozních kapacit
 - ⇒ zajištění souladu výrobní nebo provozní kapacity s poptávkou z hlediska času a nákladů
 - volba výrobních nebo provozních zařízení a metod, které splní, resp. o míře vertikální integrace.

VÝROBNÍ STRATEGIE

- **Obsah výrobní strategie**



Výrobní strategie

Příklady faktorů podmiňujících úspěšnost výrobní strategie

A. Zkušební křivka

zobrazující snižování výrobních nákladů během výrobní životnosti výrobku.

Růst objemu výroby a tržního podílu přinese nákladovou výhodu



Úspora nákladů vzniká ze tří zdrojů:
*poznání (učení), rozsah výroby a
substituce (záměna materiálů,
automatizace)*

B. Pružnost výrobních technologií

- ⇒ pružné výrobní technologie umožňují současně dosáhnout nízké náklady i vysokou kvalitu
- ⇒ umožňují rychle reagovat na zvláštní požadavky
- ⇒ dokáží vyrábět malé dávky při nákladech srovnatelných s velkovýrobou

C. Rozhodování o koupi nebo výrobě komponent může vyústit do těchto řešení:

⇒ výroba všech produktů vlastními silami

⇒ výroba několika hlavních prvků a nákup ostatních položek (výroba osobních automobilů)

⇒ žádná výroba, pouze montáž z nakupovaných položek (výroba osobních počítačů)

⇒ žádná výroba, žádná montáž, pouze balení a expedice (balení kávy, čaje)

⇒ pouze marketing hotového výrobku (vydávání novin, časopisů, knih)

Výrobní strategie – faktory úspěšnosti

D. Outsourcing – vyčleňování některých činností z podniku:

- ⇒ v době krize nebo zostřené konkurence se podnik snaží soustředit na jádro podnikání a **zbavit se vedlejších a nepodstatných činností**, které zvyšují režijní náklady
- ⇒ vede ke štíhlé výrobě a menšímu podniku
- ⇒ **zpravidla se odčleňují** doprava, údržba, servis pro zákazníky, zpracování dat, vybrané výzkumné, vývojové a marketingové aktivity mimo podnik
- ⇒ **roste efektivnost a produktivita činností**, které se podnik ponechal
- ⇒ na druhé straně je podnik závislý na partnerech při získávání výkonů a služeb zvenčí.

5. Personální strategie

Bez vhodných lidí na správných místech by jakkoli dobře zformulovaná strategie nebyla úspěšná. V této funkční oblasti jsou dva hlavní strategické úkoly:

1. **Zajištění *souladu* pracovníků s nároky nové strategie**, což se uskutečňuje prostřednictvím těchto činností:

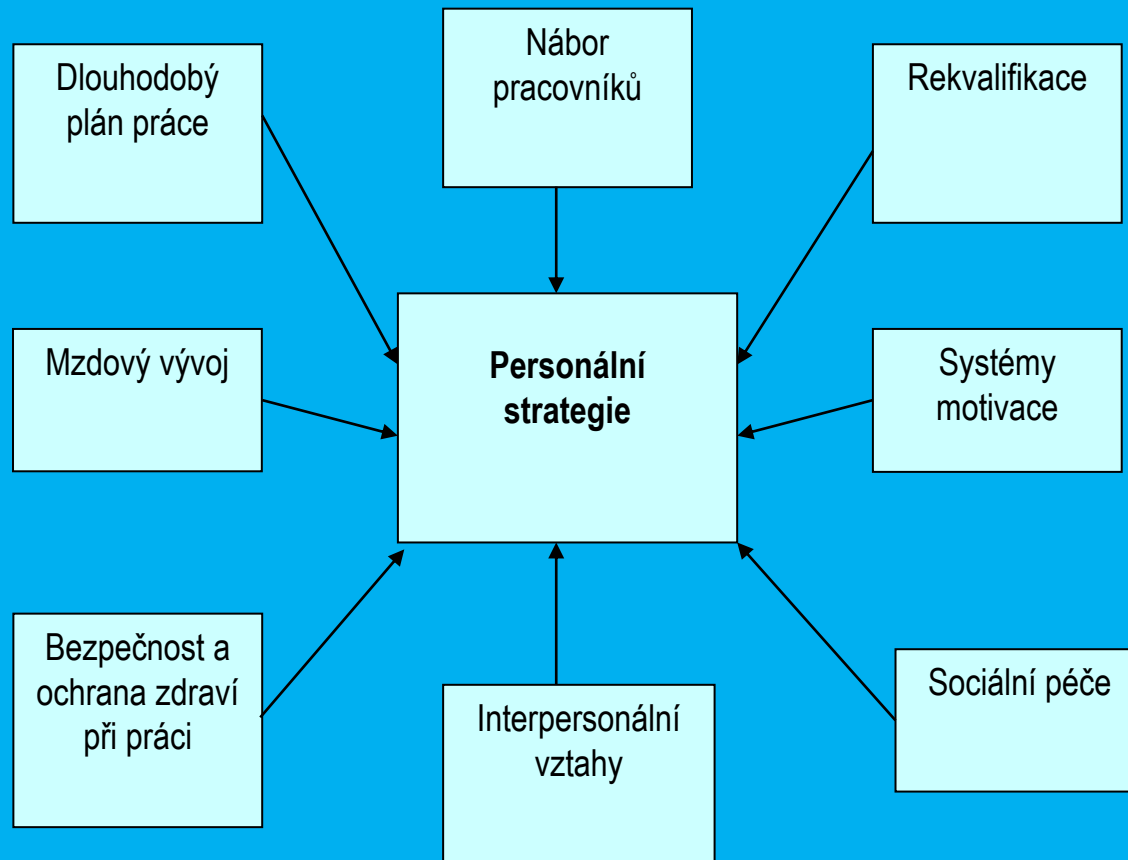
- ⇒ personální plánování
- ⇒ propagace a nábor
- ⇒ výběr
- ⇒ školení

2. **Aktivizace pracovníků** v zájmu zvyšování pracovní angažovanosti a produktivity práce:

- ⇒ integrace pracovníka do týmu spolupracovníků
- ⇒ školení a výcvik
- ⇒ odměna za práci, motivace, jiné požitky
- ⇒ hodnocení a kontrola
- ⇒ zvyšování produktivity
- ⇒ zdokonalování komunikace.

Personální strategie

- **Obsah personální strategie**

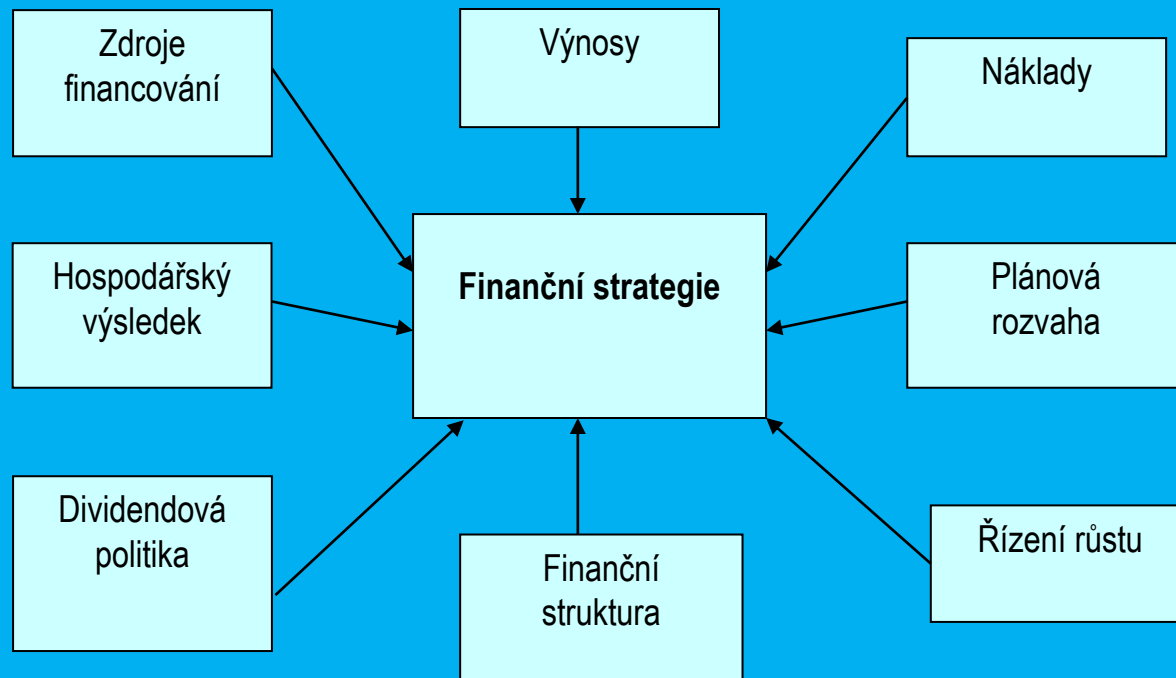


6. Finanční strategie

- Podnik se silným finančním postavením je pružnější a odolnější v konkurenčním boji než podnik s nedostatkem finančních zdrojů. Může si vybírat nejatraktivnější příležitosti a vyhýbat se zraňujícím ohrožením.
- Finanční strategie má průřezový charakter a proniká celým podnikem. Ovlivňuje budování výjimečných schopností v ostatních funkčních oblastech podniku, jejichž rozvoj často vyžaduje značné investice.
- Hlavní úkoly finanční strategie:
 - ⇒ zabezpečit **zdroje** pro krátkodobé a dlouhodobé financování strategie
 - ⇒ zvolit **vhodnou kapitálovou strukturu**
 - ⇒ stanovit **přiměřenou cenu kapitálu**
 - ⇒ zabezpečit **efektivní využití kapitálu**
 - ⇒ stanovit **vztah podniku k poskytovatelům kapitálu**
 - ⇒ rozhodovat mezi **reinvesticemi a dividendami**.

Finanční strategie

- **Obsah finanční strategie**



Shrnutí

- 1. Úrovně strategií a úloha funkční strategie** (podniková a dílčí strategie /podnikatelská, funkční,/ horizontální), provázanost
- 2. Marketingová strategie** – centrální úloha, potřeby zákazníků, obsah
- 3. Vědecko-technická strategie** – ofenzivní (špičková, adaptační), defenzivní (imitační, licenční, akceptační), obsah
- 4. Výrobní strategie** – problémy, obsah, faktory úspěšnosti,
- 5. Personální strategie** – soulad pracovníků se strategií, aktivizace pracovníků, obsah
- 6. Finanční strategie** – hlavní úkoly, obsah

Literatura Keřkovský, M., Vykypěl, O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck 2002