

Model strategie podniku

2. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Model strategie podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategické plánování**
 - Strategická analýza
 - Stanovení strategického cíle
 - Formulace strategie
 - Tvorba strategického plánu
- **Implementace strategie**
- **Strategická kontrola**

Whelenův model strategického managementu

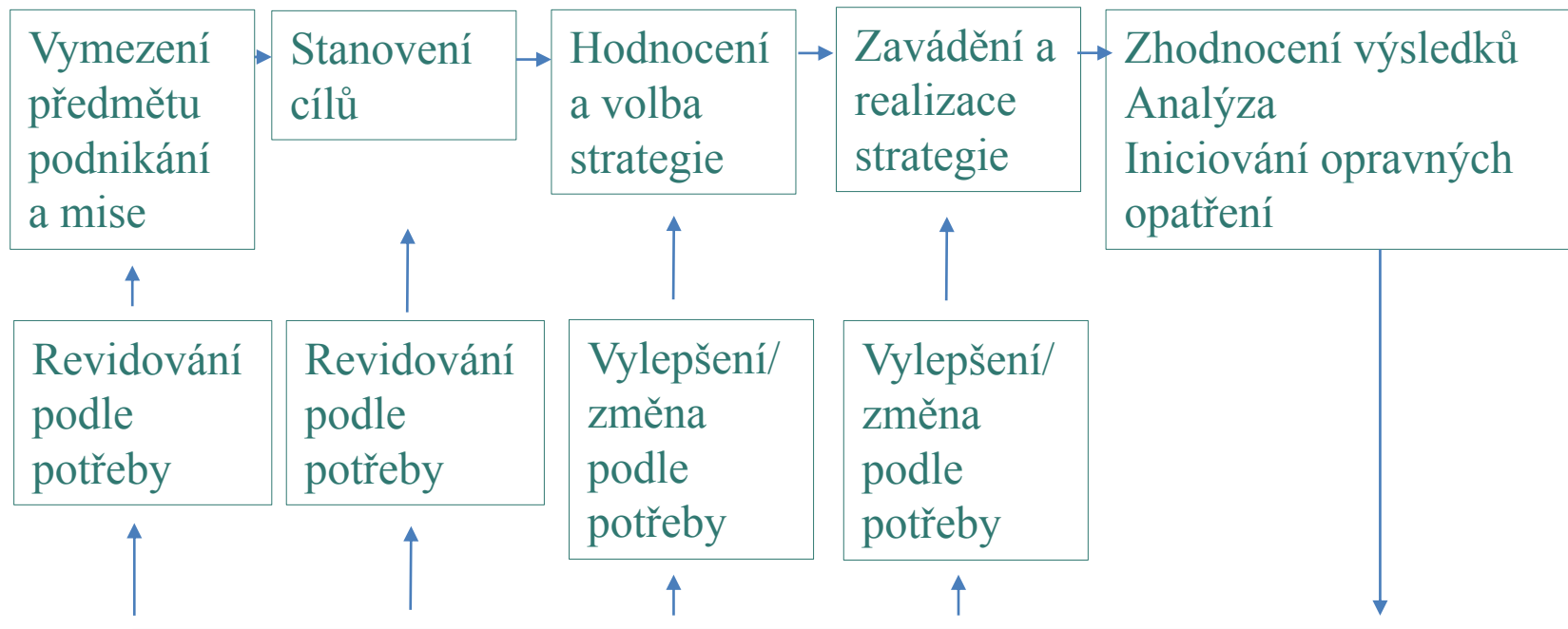
Autoři: T. J. Wheelen a D. J. Hunger

Čtyři základní fáze

- **Zkoumání prostředí**
 - Analýza externích a interních východisek
- **Formulace strategie**
 - Tvorba vize, mise a cíle
 - Strategie
 - Politiky
- **Implementace a realizace strategie**
 - Programy
 - Rozpočty
 - Procedury
- **Hodnocení a kontrola**
 - Sledování výkonu
 - Vyhodnocování odchylek
 - Korekce

Thompsonův a Stricklandův model

Autoři: A. A. Thompson a A. J. Strickland III.



Model podle Johnsona a Scholese

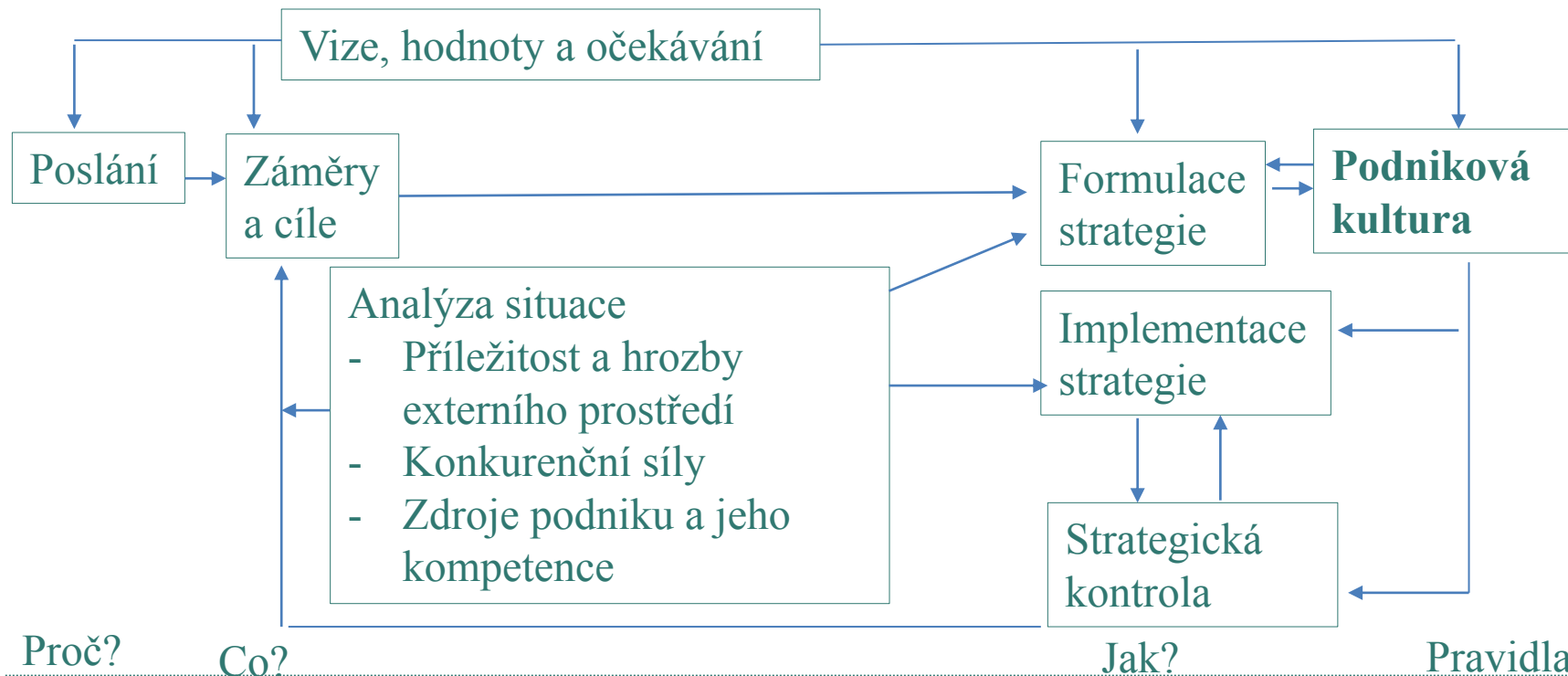
Autoři: G. Johnson a K. Scholes

Tři základní fáze

- **Strategická analýza**
 - Zjištění strategické polohy organizace
 - Okolí organizace
 - Očekávání a záměry organizace
 - Zdroje, kvalifikace a schopnosti organizace
- **Strategický výběr**
 - Identifikace základů strategického výběru
 - Vytváření strategických možností
 - Zhodnocení a výběr strategických možností
- **Strategická implementace**
 - Organizační struktura a design
 - Alokace a kontrola zdrojů
 - Řízení strategické změny

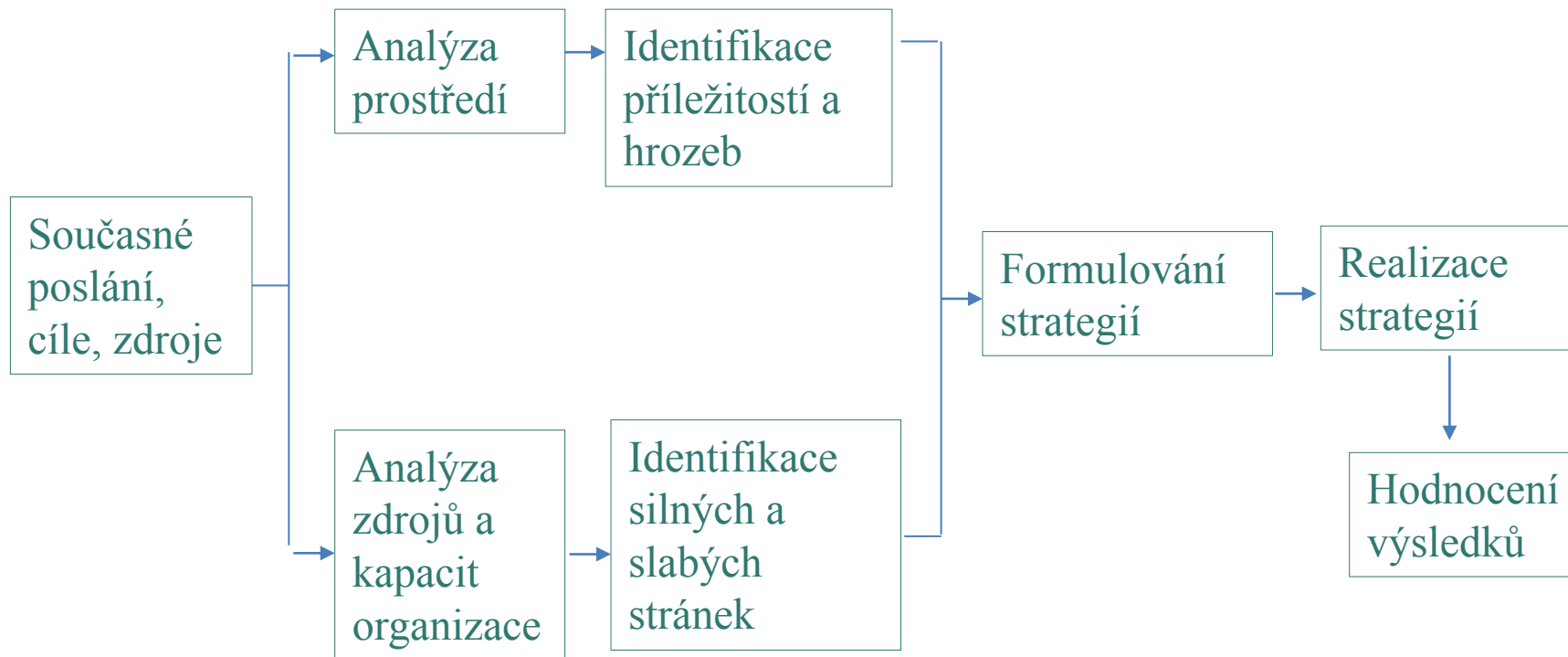
Digmanův integrovaný model

Autor: L. A. Digman



Robinsonův model

Autor: R. Robinson



Vztah mezi strategií podnikovou kulturou - synergie

- Podniková kultura může podporovat nebo bránit implementaci strategie. Například, pokud je kultura orientována na inovace, bude pravděpodobně podporovat strategii zaměřenou na vývoj nových produktů.
- Když organizace mění svou strategii, může být nezbytné také upravit podnikovou kulturu, aby byla v souladu s novými cíli. Například, pokud se firma rozhodne zaměřit na zákaznický servis, může být potřeba posílit hodnoty jako je empatie a spolupráce.
- Silná a pozitivní podniková kultura může zvyšovat motivaci zaměstnanců, což má přímý dopad na výkon a úspěšnost strategie. Naopak, negativní kultura může vést k odporu vůči strategickým změnám.
- Pro úspěch strategie je důležité, aby byla v souladu s dlouhodobou kulturou organizace. Když jsou strategie a kultura v harmonii, organizace má větší šanci na dlouhodobý úspěch.

Proces změny podnikové kultury a změny strategie

Změna podnikové kultury a strategie je komplexní proces, který vyžaduje důkladné plánování a efektivní komunikaci.

1. **Analýza současného stavu:** Zhodnoťte aktuální kulturu a strategii vaší organizace. Identifikujte silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.
2. **Definice cílové kultury a strategie:** Určení, jakou kulturu a strategii chcete mít. Zvažte hodnoty, které chcete podporovat, a cíle, které chcete dosáhnout.
3. **Komunikace změny:** Informujte zaměstnance o plánovaných změnách. Vysvětlete důvody a výhody, které tyto změny přinesou.
4. **Vzdělávání a školení:** Poskytněte školení a vzdělávací programy, které pomohou zaměstnancům pochopit nové hodnoty a cíle.
5. **Zapojení zaměstnanců:** Podporujte aktivní zapojení zaměstnanců do procesu změny. Získejte jejich názory a myšlenky, což může zvýšit jejich angažovanost.
6. **Modelování chování:** Vedoucí pracovníci by měli být příkladem a aktivně ukazovat chování, které je v souladu s novou kulturou a strategií.
7. **Monitorování a vyhodnocování:** Pravidelně sledujte pokrok a výsledky změn. Získejte zpětnou vazbu a buďte připraveni provést úpravy, pokud to bude potřeba.
8. **Udržitelnost:** Zajistěte, aby změna byla udržitelná v dlouhodobém horizontu. To může zahrnovat pravidelné revize a úpravy strategií a procesů.

Kroky ve změně v podnikové kultuře



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBECNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Změna podnikové kultury ve vztahu k nové strategii vyžaduje systematický přístup a angažovanost všech úrovní organizace:

1. **Jasná komunikace:** Ujistěte se, že nová strategie je jasně a srozumitelně komunikována všem zaměstnancům. Vysvětlete důvody změny a přínosy nové strategie.
2. **Vedení příkladem:** Vedení by mělo být vzorem pro chování, které chce vidět. Je důležité, aby manažeři praktikovali hodnoty a principy nové kultury.
3. **Zahrnutí zaměstnanců:** Zapojte zaměstnance do procesu změny. Získejte jejich názory a podněty, aby se cítili součástí transformace.
4. **Vzdělávání a školení:** Poskytněte školení, které pomůže zaměstnancům porozumět nové strategii a adaptovat se na změny. Zaměřte se na dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné implementace.
5. **Odměny a uznání:** Vytvořte systém odměn, který podporuje chování v souladu s novou kulturou. Oslavujte úspěchy a uznávejte příspěvky zaměstnanců.
6. **Průběžná zpětná vazba:** Zajistěte pravidelnou zpětnou vazbu o pokroku a dopadech změn. Umožněte zaměstnancům sdílet své zkušenosti a návrhy na zlepšení.
7. **Trpělivost a vytrvalost:** Změna kultury je dlouhodobý proces, který vyžaduje čas a vytrvalost. Buďte připraveni na překážky a neúspěchy, a neustále se snažte o zlepšení.

Strategické vedení

- Strategické vedení popisuje úspěšné využívání moci a vlivu vedoucích pracovníků k usměrňování činností ostatních při dosahování cílů organizace.
- Způsoby vedení/řízení strategického procesu:
 - Strategické plánování top-down
 - Plánování scénářů
 - Strategické plánování bottom-up

- Strategie představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle, přičemž strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Strategie je soubor cílených kroků, které firma podniká, aby získala a udržela si lepší výkonnost ve srovnání s konkurencí. (Rothaermel, 2017)
- Strategie je soubor cíleně řízených aktivit, které podniku umožní získat a udržet prvotřídní výkon vzhledem ke konkurentům. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. (McGrath, 2013)
- Strategie definuje osobitý přístup společnosti ke konkurenci a konkurenční výhody, na kterých bude založena. (M.E. Porter)

Co strategie není

Rumelt (2011) poukazuje na to, co strategie není:

- **Strategie není bombastické prohlášení** (jako třeba: Naše strategie je zvítězit), které je pouhou propagací vlastních přání a myšlenek.
- **Strategie není neschopnost čelit konkurenčním výzvám**, kdy podnik nemá jasně definované konkurenční možnosti a manažeři nemají přesně stanovený postup.
- **Strategie nejsou operativní opatření, konkurenční srovnání nebo taktické nástroje** (jako např. slevy, marketingová opatření apod.).

„Dobrá strategie“

„Dobrá strategie“ je tvořena třemi elementy (Rothaermel, 2017):

- **Diagnostika konkurenční výzvy**
- **Hlavní politika k řešení konkurenční výzvy**
- **Soubor ucelených opatření k realizaci hlavní politiky podniku**

Koncepční rámec strategie podle M.E. Portera:

- **Jedinečnost (unikátnost)**
 - **Vytváření kompromisů**
 - **Soulad v celém hodnotovém řetězci**
-
- **M.E. Porter: být nejlepší x být jedinečný**

Strategie a konkurenční výhoda



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Udržitelná konkurenční výhoda
- Konkurenční nevýhoda
- Konkurenční parita

- **Strategické umístění:** vyšší hodnota x náklady – **ekonomický přínos** (největší rozdíl) – **kompromis**

Zájmové skupiny podílející se na tvorbě podnikové strategie

- top management podniku
- pracovníci střední úrovně managementu
- externisté
- vlastníci podniku
- zaměstnanci
- odbory
- věřitelé
- zákazníci
- dodavatelé
- konkurenti
- místní komunita
- široká veřejnost
- stát (vláda)