



MANAGEMENT

P7
2008-11-14

Strategie:

- ✓ **Strategos** – stratos (armáda), ago (vést)
- ✓ **Strategos** – velitel, stratég
- ✓ V dnešní době moderní ekonomie – strategie = vyjádření poměru ambicí a cílů společně s orientací k jejich dosažení
- ✓ Gary Hammett, Henry Mintzberg, Michael Porter
- ✓ Teorie strategie? (3 slepci popisující slona)
- ✓ Strategie – klíčový pojem
- ✓ Týká se určení poslání a dlouhodobých cílů podniku, určení zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů
- ✓ Mintzbergových 5P – plán, model chování (pattern), komplot (ploy), pozice (position), charakter organizace (perspective)
- ✓ Model pro rozhodnutí a činnosti podniknutých v přítomnosti, aby se co nejlépe využily příležitosti a zabezpečil se budoucí úspěch.
- ✓ **Strategie** je zaměření a rozsah činnosti podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky – Hron J. a kol, Strategické řízení, 2002
- ✓ **Strategen** – nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, klam, léčka, past
- ✓ **Starověké Řecko:**
 - Strategos – vojevůdce, kterému bylo svěřeno velení armády
 - Strategia – vojevůdcovské umění
- ✓ **Vojenský termín:**
 - Jamesův Slovník vojenství (1810)
 - Strategie – činnost mimo dohled nepřítele
 - Taktika – bezprostřední opatření tváří v tvář nepřítele
- ✓ **Literální prameny:**
 - Sun C' (Sun Tse, Sun Tze) – asi 500 př. N. l., čínský generál „O válečném umění“.
 - Napoleon – „Jak vedu vojska na bojiště, to může pozorovat každý. Jak je posílám do bitvy, to vám vysvětlí odborníci“.

Konkurenční pozice:

- ✓ Pozice podniku, kterou zastává ve svém odvětví (trh, místo střetu s konkurenty)
- ✓ Silná konkurenční pozice – podle pěti konkurenčních faktorů (?), strategický cíl organizace
- ✓ Monopol, oligopol, dokonalá konkurence
- ✓ Často označována jako strategická pozice, její míru identifikuje tzv. atraktivita odvětví

Strategická (konkurenční) výhoda:

- ✓ Využitelná ihned
- ✓ Dlouhé trvání
- ✓ Minimální napodobitelnost
- ✓ Zisk vyšší než je průměr v odvětví
- ✓ Vytváří, získává tržní podíl
- ✓ Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. – M. E. Porter
- ✓ Tvorba hodnoty a udržení této hodnoty
- ✓ Schopnost podniku překonat své rivaly

Přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

- ✓ **Poziční** – konkurenceschopnost podniku je závislá na schopnosti nalézt atraktivní odvětví poskytující potenciál pro dosažení nadprůměrných výnosů a efektivní realizaci strategie v tomto odvětví. Analytickým nástřem pro určení konkurenceschopnosti v rámci určitého odvětví je Porterův model pěti sil.



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

Poziční konkurenční výhody – 3 základní formy:

- ✓ **Poziční výhoda z atraktivity struktury odvětví** – např. tzv. duopolní odvětví, kde působí pouze dvě firmy, je vysoce pravděpodobné, že obě budou dosahovat vysokých zisků, příkladem mohou být firmy Airbus a Boeing na globálním trhu s velkými dopravními letadly.
- ✓ **Poziční výhoda z různorodosti odvětví** – v odvětví působí velmi mnoho různých firem s různou působností, firma, která má v tomto odvětví dominantní pozici má výhodu – např. velké McDonald's v rychlém občerstvení
- ✓ **Poziční výhoda z vybudovaných vztahů** – firma získává svou konkurenční výhodu i vztahy se svými odběrateli, dodavateli, ale i konkurenty.

Zdrojový přístup ke konkurenční výhodě:

- ✓ 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 primárně odvozeny z rozdílů mezi jejich zdroji a kompetencemi, až druhotně jsou ovlivněny strukturou odvětví.

Podnikové zdroje a kompetence:

- ✓ Podnikové zdroje – zásoba použitelných faktorů, které jsou vlastněny...
- ✓ Kompetence

Úrovně strategie organizace:

- ✓ Síťová strategie
- ✓ Korporátní strategie
- ✓ Obchodní strategie
- ✓ Funkční strategie
- ✓ Individuální strategie

Porterovy generické strategie pro dosažení strategické (konkurenční) výhody:

- ✓ **Diferenciace** – odlišení výrobků a služeb od konkurenčních (dezén, obchodní značka, technologie, distribuční síť atp.)
- ✓ **Převaha v celkových nákladech** – snaha o dosažení co nejlepší struktury nákladů v odvětví, což umožní vyšší marže, přípravu na cenové války, cenové „ždímání“ zákazníka.
- ✓ **Zacílení** – zaměření se na určitého zákazníka, cílovou skupinu, geografický trh atd.

Porterovy generické strategie pro dosažení strategické (konkurenční) výhody:

- ✓ Je nutné se zamyslet nad riziky jednotlivých Porterových strategií!
- ✓ Rizika nákladového vůdcovství
- ✓ Rizika diferenciac
- ✓ Rizika zacílení
- ✓ Otázky ve zkouškovém testu, nutno nastudovat

Metody tvorby strategie:

- ✓ Analogie
- ✓ Generování konfliktů – analýza předpokladů, např. d'áblův advokát
- ✓ Brainstorming
- ✓ Teorie chaosu
- ✓ Systémy podporující týmovou práci



SWOT analýza:

✓ Přehled:

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie – „hledání“, překonání slabé stránky využitím příležitostí	SO strategie – „využití“, využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Ohrožení (T)	WT strategie – „výhýbání“, minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie – „konfrontace“, využití silné stránky k odvrácení ohrožení

✓ Výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí