

Strategické analýzy

Marek Šturek

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | [mareksturek.github.io](https://github.com/mareksturek)

MNG/RZP(K)33

Agenda

#	Sekce
1	Základní pojmy strategického managementu
2	Struktura analytických postupů
3	Postupy analýzy interních faktorů, analýzy zdrojů, konkurenční výhoda
4	Strategické analýzy vnitřních zdrojů a schopností zdravotnické organizace
5	Použité zdroje



Sekce # 1

Základní pojmy strategického managementu

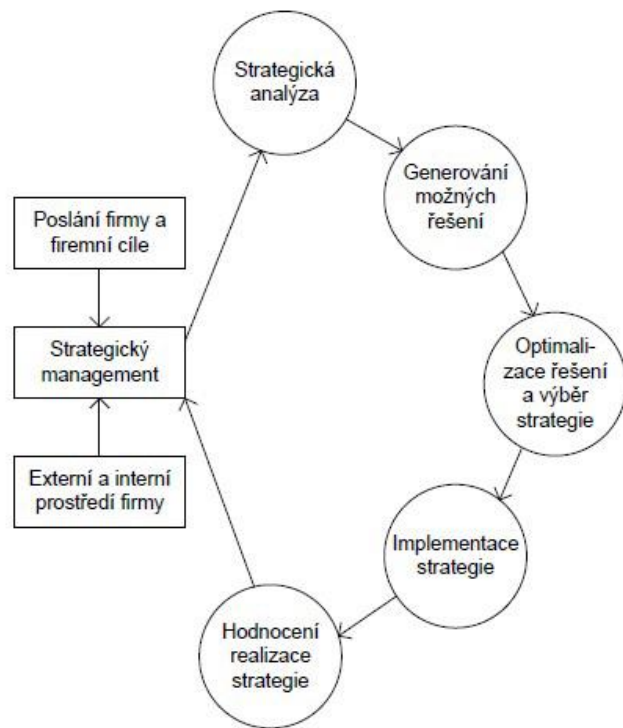
Strategický management

Ekonomická teorie i praxe převzala původně vojenský pojem strategie a začala jej používat pro označení určitého typu řízení (managementu). Existuje celá řada definicí strategického managementu, vybrané zde uvádím.

Strategický management:

- Označuje určité rozhodnutí a akce, které pomáhají k dosažení podnikových cílů (Glueck & Jauch, 1984)
- Dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a výsledků, který udržuje směr vývoje organizace v měnícím se prostředí (Mládková, 2005);
- Nepřetržitý proces opakujících se provázaných kroků, které začínají vymezením poslání podniku a jeho cílů, výběrem variant řešení, jejich implementací, kontrolou a korekcí realizace (Keřkovský & Vykypěl, 2002), jak je graficky znázorněno na následujícím obrázku.

Strategický management



Obrázek č. 1: Nepřetržitý proces strategického managementu

Zdroj: Keřkovský & Vykypěl, 2002

Strategický management

Sedlák (1997) uvádí tyto charakteristické rysy strategického managementu:

- Orientace na potřeby zákazníků, aktivní vyhledávání mezer v uspokojování potřeb
- Sledování konkurence, hodnocení její strategie, silných a slabých stránek
- Vyhodnocování slabých a silných stránek vlastního podniku
- Orientace na strategické cíle podniku

Strategie

Strategii definuje Glueck (1976) jako jednotný, komplexní a integrační plán, který přispěje k dosažení podnikových cílů.

Porter (1993) představil tři strategie, které mohou pomoci podnikatelskému subjektu při implementaci strategie zaměřené na náklady, strategie diferenciacce a zaměření.

- První z nich je založena na minimalizaci nákladů a ovládnutí trhu nízkými cenami. Určitým úskalím, kterého by si podnikatelské subjekty měly být vědomy, je možnost vstupu nového subjektu, který nabídne ještě nižší ceny a trh, který daná společnost získala, jí přezve.
- Strategie diferenciacce se orientuje na vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka ve vybrané oblasti, která přináší užitek určitému segmentu. Podnik, který se pro tuto strategii rozhodne, volí například kvalitní suroviny, dodržuje vysoký standard poskytování služeb či výroby a samozřejmě tyto přednosti dobře komunikuje.
- V případě, že se podnik rozhodne orientovat se na jeden nebo více úzkých segmentů, zvolí strategii zaměření. Předpokladem je detailní poznání této skupiny zákazníků, kdy podle jejich potřeb a zvyků se společnost rozhodne pro strategii nízkých cen nebo diferenciacce.

Kotler (2007) uvádí 4 konkurenční strategie, které se liší velikostí dosaženého tržního podílu v určitém odvětví (případně oboru). Těmito strategiemi jsou (Kotler, 2007):

- Tržní lídr, který dosáhl v odvětví maximálního podílu, tato společnost bývá obvykle ostatními následovaná v inovaci produktu, cenové politiky apod.
- Tržní vyzyvatel je společnost, která se umístila na druhém místě, a která se snaží svůj podíl zvýšit
- Tržní následovatel je společnost, která si chce svůj podíl udržet tak, aby nenarušila stávající situaci na trhu
- Výklenkář je pak organizace, která se zaměřuje na malé segmenty, a která bývá ostatními přehlížena

Strategie

V návaznosti na technický rozvoj, rozvoj informačních technologií, svobodnější pohyb odborníků a kapitálu, zostřování konkurence, se v podnikatelském prostředí začaly dít změny, které by se daly charakterizovat jako zvýraznění **orientace na potřeby zákazníků**.

Dlouhodobý rozvoj podniku je možný jen pokud se podnik orientuje na zákazníky, buduje pozici na trhu, zavádí nové a inovované výrobky, implementuje informační systémy a technologie, vyrábí vysoce kvalitní výrobky a využívá schopnosti svých zaměstnanců, které vhodně motivuje.

Přežití podniků závisí na úspěšném posuzování aktuální situace a volbě vhodné strategie ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům (Tillman & Goddard, 2008).

Implementace strategického managementu

Lošťáková (2005) uvádí těchto 6 kroků strategického managementu:

- Stanovení poslání a vizí společnosti, tedy odpovědi na otázky:
 - Kdo jsou naši zákazníci?
 - Jaké jsou jejich potřeby?
 - Jak můžeme tyto potřeby uspokojit?
- Analýza prostředí a vytvoření SWOT analýzy, strategické marketingové analýzy oborů podnikání pro odhad budoucího období, kdo podnik
 - Hodnotí vnější podnikatelské prostředí
 - Vnitřní podnikové prostředí
 - Očekávání majitelů společnosti
- Stanovení cílů a měřitelných podnikových výkonů
- Formulace strategie pro obory podniku

Implementace strategického managementu

Lošťáková (2005) uvádí těchto 6 kroků strategického managementu:

- Implementace strategie a tvorba programů oboru podnikání, vytvoření rozpočtu zdrojů, vytvoření plánu „B“ (alternativ řešení), jejich implementace
 - Hodnocení a návrh změn pro posouzení výsledků, hodnocení strategií a návrh případných změn
-

Proces strategického managementu

Je možné rozdělit do těchto kroků (Kotler, Keller, 2007):

- Vymezení poslání společnosti
- SWOT analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby) a interního prostředí (silné a slabé stránky)
- Formulace cíle a strategie
- Formulace programu a jeho implementace
- Zpětná vazba a kontrola

Poslání, mise společnosti

Poslání společnosti je možné chápat jako prohlášení o tom, co daná společnost dělá a proč. Mělo by být snadno zapamatovatelné, odlišující podnik, motivující.



„Dát každému sílu vytvářet a okamžitě bez omezení sdílet myšlenky a informace.“

Vize říká, kde chce být společnost za určité časové období.



„Dlouhodobě vzájemně přínosné vztahy s klienty a dalšími partnery.“

Strategické cíle a nástroje

Strategické cíle vyjadřují záměr společnosti, stát se výhradním dodavatelem / leadrem trhu / udržení konkurenčního postavení společnosti / proniknutí na nové trhy apod.

Pro dosažení strategických cílů, implementaci strategie, sledování skutečného průběhu a navrhování případných korekcí, realizaci aktivit, monitorování potřeb zákazníků, vyhodnocování chování konkurence potřebují manažeři nástroj, který poskytuje komplexní informace nejen o hodnotových parametrech (vývoj nákladů, výnosů, zisku, marží společnosti), ale také o externím podnikatelském prostředí se zaměřením na konkurenční podniky. Nástroj, který umožní získávat komparativní výhodu a lépe řídit interní a externí faktory působící na rozvoj podniku.

Jedním z těchto nástrojů je **strategické manažerské účetnictví**, což je systém zaměřený na monitorování externích vazeb podniku, který sbírá a vyhodnocuje data o nákladech, cenách, množstvích, podílech na trhu, cash flow, užití zdrojů podnikem a jeho konkurenty pro rozvoj a sledování obchodní strategie (Guilding et al., 2000).



Sekce # 2

Struktura analytických postupů

Abc





Sekce # 3

**Postupy analýzy interních faktorů, analýzy zdrojů,
konkurenční výhoda**

Abc





Sekce # 4

Strategické analýzy vnitřních zdrojů a schopností zdravotnické organizace

Abc





Sekce # 5

Použité zdroje

Použité zdroje

Literatura

- Veber, J. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha, 2009.
- Mallya, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategic analysis*. Blackwell Publishing, 2008.
- Kotler, P. *Marketing. Management*. Victoria Publishing, Praha, 2000
- Souček, Z., Burian, J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 2006.
- Fotr, J., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada publishing, 2012.
- Kubáňková M. *Strategický management*. E-learningová studijní opora, 2020.

Články, Web-stránky

Strateg.cz https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Děkuji

Má někdo otázky?

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | mareksturek.github.io