

# STRATEGIE

**Strategie navazuje na vizi a misi (poslání) organizace.** Stanovuje základní směřování organizace a v rámci něho management vytyčuje základní cíle, kterých má být v budoucnosti dosaženo. Zároveň stanovuje základní požadavky na prostředky potřebné k dosažení těchto cílů. V souladu se systémovým myšlením je organizace chápána jako systém, který je v interakci se svým prostředím. Organizace bude prosperovat za předpokladu, že bude s tímto prostředím v **dynamické rovnováze**. Organizace musí reagovat na měnící se prostředí, a to buď tak, že se bude přizpůsobovat měnícímu se prostředí (reaktivní chování), nebo bude dané prostředí sama cílevědomě měnit (proaktivní chování).

## Strategická analýza

Při strategické analýze, která předchází formulaci strategie, se provádí analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace podle víceméně standardizovaných postupů (blíže např. Keřkovský, Vykypěl 2002 a řada dalších titulů zabývajících se strategickým managementem).

V rámci analýzy **vnějšího prostředí** jde především o:

**obecné prostředí**, kde jsou analyzovány vlivy na předpokládané vlastní podnikání, které tvoří rámec podnikatelského prostředí v konkrétní oblasti. Jsou to: politické a právní, ekonomické, sociokulturní a technologické (analýza SLEPT), dále pak o:

**prostředí oborové**, kde je analyzován trh, ve kterém podnikatel uvažuje o zahájení podnikání. Týká se tedy oboru nebo odvětví, ve kterém má být podnikání zahájeno. Prostředí je opět vymezeno následujícími faktory: vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, síla stávajících konkurentů, potenciální ohrožení vstupem dalších konkurentů do odvětví a potenciální ohrožení prostřednictvím výrobků či služeb, které by se mohly stát substituty těch výrobků či služeb, které organizace produkuje (Porterova analýza pěti sil).

V rámci analýzy **vnitřního prostředí** organizace se jedná zpravidla o analýzu potenciálů budoucí firmy, kterými daný subjekt (budoucí podnikatel) disponuje v souvislosti s jeho záměrem – posláním budoucí firmy. Jsou to: reflexe know-how, kterým podnikatel disponuje (znalostní potenciál), finančních zdrojů (velikost vlastního kapitálu, míra zadluženosti atd.) a lidských zdrojů (struktura, kvalifikace, motivace aktuálně či potenciálně spolupracujících lidí). Reflexe vlastní či využitelné zkušenosti v dané oblasti.

Někdy je analýza vnitřního prostředí **ještě zpodobněna funkční analýzou organizace**. Analýza vnitřního prostředí v tomto případě pokračuje úvahou a zdůvodněním optimální formy organizační struktury a právní formy budoucí firmy (její velikosti, teritoriálního rozmístění, systému řízení, stylu řízení a o potenciálně uvažovaných spolupracujících institucích a organizacích a formách spolupráce s nimi – dodavatelsko- odběratelských vztazích). Tato část analýzy souvisí s analýzou aktuální mohutnosti (výkonnosti) technického zázemí podnikatele (stroje a zařízení, budovy, pozemky apod.).

V daném kontextu je třeba podtrhnout, že v současném managementu zaujímají mezi zdroji vnitřního prostředí organizace klíčový význam právě lidské zdroje, a to ne pouze jako množina jednotlivců, nýbrž ve smyslu společenství, sdílejícího určité přesvědčení, hodnoty a normy chování, tedy určitou organizační kulturu.

Na koncipování strategie mají, principiálně vzato, klíčový vliv názory a záměry vlastníků a zájmy a očekávání ostatních stakeholders, tj. subjektů, které jsou vůči organizaci významněji zainteresovány (zákazníci, stát, věřitelé aj.).

Při koncipování strategie organizací charakteru podnikatelských subjektů se zpravidla využívá Porterova konceptu generických strategií (Porter 1992). Jedná se o strategii nízkých nákladů a odlišnosti a strategii širokého a úzkého cíle.

**Strategie nízkých nákladů** (*cost leadership*) je založena na využívání úspor z rozsahu. Je zaměřena na masovou produkci standardních výrobků či služeb, přičemž hlavní konkurenční zbraní jsou nízké ceny. Naproti tomu

**strategie odlišnosti** (*differentiation*) je založena na výjimečných vlastnostech produktů, konkurencí nesnadno napodobitelných. Jedná se o originálnost, technickou vyspělost a vysokou kvalitu produktů, za které je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu. V rámci každé z uvedených strategií se organizace může zaměřit na **široký cíl** (*broad target*), například na rozsáhlý trh, širokou skupinu zákazníků či široký sortiment produktů, nebo na **úzký cíl** (*focus*), tedy například na malý segment trhu, úzkou skupinu zákazníků či úzký sortiment produktů. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři základní, tzv. generické strategie.

Z hlediska charakteru dalšího rozvoje organizace se rozlišují strategie stability, expanze, útlumu a sanace.

**Strategie stability** je typická pro organizace nalézající se ve fázi zralosti. Je založena na pokračování stávajícího vývoje a předpokládá relativně stabilní vnější prostředí.

**Strategie expanze** bývá zpravidla uplatňována organizacemi, které se nalézají v počátečních fázích svého životního cyklu. Spočívá v rozšiřování kapacit a ve zvyšování tržního podílu. Její realizace je podporována vírou, že růst velikosti přináší růst síly a efektivnosti.

**Strategie útlumu** je obvykle reakcí na nepříznivý vývoj prostředí, kdy roste tlak konkurence, klesá poptávka, klesá tržní podíl, narůstá ztráta z podnikatelské činnosti apod. Strategie útlumu může být následována **strategií sanace**, jejímž hlavním cílem je oživení a návrat organizace k bývalé prosperitě.