

Otázka: Strategické plánování

Předmět: Marketing a management

Přidal(a): Jana

Strategické plánování je založené na dlouhodobém plánu, který je stanoven, pro co nejefektivnější dosažení dlouhodobých cílů podniku.

V plánu musí manažer myslet na všechny oblasti podnikání jako je:

- výroba
- finance
- personální činnosti
- ochrana životního prostředí
- propagace ...

Strategické plánování je založeno na podrobném zjištění informací a následné vypracování analýzy a plánu strategie.

Pro získávání informací využívá manažer údajů z:

- vnitřního (podnikového) prostředí
- vnějšího (okolí podniku) prostředí

Mezi základní analýzy, které se využívají pro zpracování informací, patří:

- analýza konkurence
- analýza SWOT
- analýza PESTE
- analýza výrobních faktorů
- analýza portfolia

Plánování manažerů na různých úrovních

Jednotlivé úrovně manažerů pak jednají takto:

- TOP management rozhoduje o dlouhodobých a obecných cílech, kterým se říká strategické (plány v rámci desetiletí).
- Střední management rozhoduje o organizačních jednotkách, čemuž se říká taktické plánování (od 1 do 3 let).
- Management první linie se podílí na tvorbě cílů v rámci jednotlivých pracovních týmů či jednotlivců (do 1 roku).

Strategické plánování podnikatele

Je založeno na realizaci marketingového neboli podnikatelského plánu.

Tento plán by měl obsahovat:

- čeho chceme dosáhnout
- v jakém časovém intervalu
- jaké prostředky k tomu vynaložíme

Marketingový plán by měl mít určitou strukturu a měl by obsahovat:

Stručné shrnutí

- jde o shrnutí dosavadní situace a stanovení hlavních cílů čeho chce podnik strategií dosáhnout
 - nachází se vždy na začátku plánu a existuje zde pro rychlou orientaci v dané strategii
 - je zde stanoven také hrubý rozpočet a způsob kontroly plnění vytyčených cílů.

Analýza situace

- jde o informace, které by měli podnikateli říci více o aktuální situaci na trhu jako:
 - produkty v současnosti nabízené na trhu
 - cenovou relaci nabízené produkce
 - převažující distribuční cesty na trhu s danou produkcí
 - konkurenci na trhu
- kromě analýzy situace je nutné dobře definovat cílový trh a tržní segment
- segmentu je nutné zjistit, co nejvíce údajů jako:
 - informace týkající se potřeb zákazníků
 - ochoty zákazníků dát určitou cenu za výrobek
 - velikost segmentu
 - jak je dostupný
 - jak se odlišuje od ostatních ...

Plánování

- základním krokem plánování je stanovení cílů
- je to chápáno jako směřování organizace do budoucnosti
- každá organizace má více cílů, na které mají vliv zájmové skupiny
 - Oblast zájmů externích skupin
 - Oblast zájmů interních skupin

Druhy cílů dělíme z různých hledisek:

- dle důležitosti:
 - hlavní
 - dílčí
- dle stupně dosažitelnosti:
 - omezené (dosáhnout 50% prodeje)
 - neomezené (dosáhnout maximálního zisku)
- dle začátku cíle:
 - top - down
 - bottom - up
 - protichůdné - na úrovni TOP manažera se řeší předběžný plán a doplňuje se dílčími cíli od manažerů nejnižší úrovně

Princip SMART

Pro správné stanovení cílů je vhodné uvést princip SMART, kde každé písmeno znamená požadavek na to, jaký by měl správně definovaný cíl být:

- S - specifický (musí být konkrétní pro každou skupinu pracovníků)
- M - měřitelný (musí být porovnatelný dle určitých měřitelných kritérií)
- A - akceptovatelný (cíle musí být přijatelný vzhledem k zájmovým skupinám a korigovat s celopodnikovou strategií)
- R - reálný (z materiálního, finančního a personálního hlediska musí být dosažitelný)
- T - termínovaný (u každého cíle by měl být stanoven přesný termín, jinak se jeho splnění odkládá na neurčito).

Pro lepší orientaci v pojmu plánování je připojeno schéma, které vysvětluje všechny kroky názorně:

Implementace = realizace

- je samotná realizace předchozích plánů
- implementace zahrnuje:
 - tvorbu programů, které mají realizovat jednotlivé úkoly, které jsou nutné pro splnění cílů pomocí dané strategie
 - procedury, které detailně popisují jednotlivé úlohy, které je nutné splnit
- je v podstatě začlenění nových cílů a strategií do podnikové struktury pomocí dílčích (taktických) kroků - pro dobré začlenění je nutné dodržovat několik faktorů:
 - pověřit osobu odpovědnou za realizaci
 - stanovit časový termín dokončení
 - informovat celý podnik o plánovaných změnách
 - změny by měli korigovat s již dříve stanovenými cíli a strategiemi
 - důležité je průběžně i následně kontrolovat

Rozpočet

- jde o to, kolik peněz nás bude daná změna stát a zda je firma ochotná tuto částku vyčlenit ze svého rozpočtu
- manažer by měl také zhodnotit, jestli se změna vzhledem k obětovaným financím vyplatí
- je dobré mít nachystané různé varianty na rozpočet, tedy to, jak změnu financovat

Hodnocení výsledků a kontrola

- je při strategickém plánování velmi důležité
- díky tomu je možné učinit určitou zpětnou vazbu
- úkolem kontroly je v čas odhalit nedostatky strategie
- při hodnocení výsledků je nutné stanovit způsob, jakým budeme hodnotit
- hodnotíme, zda se daří naplnit stanovené cíle dle kritérií úspěchu (stanovíme si je předem)
- pokud zjistíme, že je strategie chybná či špatně načasovaná, musíme ji změnit

Analýza SWOT

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

- SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreymze ze Stanfordovy Univerzity, který v šedesátých letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností
- spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí)
- ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy (SW)
- ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu (OT)

Strategie:

MAXI-MAXI – strategie založená na vylepšení silné stránky pomocí příležitosti.

- díky vysoce kvalitním výrobkům se mohou zúčastnit Mezinárodního veletrhu

MAXI-MINI – strategie založená na zažehnání hrozby pomocí silné stránky.

- díky kvalitním výrobkům se nemusím bát, že zákazníci odejdou ke konkurenci

MINI-MAXI – strategie založená na využití příležitosti k posílení slabé stránky.

- díky účasti na veletrhu oslovím novější klienty, kterým nevadí mé vyšší ceny

MINI-MINI – strategie založená na negaci slabé stránky pomocí hrozby.

- díky našim vyšším cenám se nemusíme bát odlivu zákazníků k nekvalitní konkurenci / ekonomické krize

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	MAXI-MAXI	MINI-MAXI
Hrozby	MAXI-MINI	MINI-MINI

Analýza portfolia

- umožňuje manažerovi popsat relativně nezobrazitelnou atraktivitu jednotlivých produktů na určitém trhu a naznačit výhodnost určitých produktů oproti jiným, a tím i perspektivnost podnikání
- výsledkem je tedy matice, dle které určíme, jak lépe rozložit výrobní faktory v podnikání
- pro analýzu portfolia se využívá matice BCG a GE
- pro správné vytvoření analýzy portfolia existuje několik základních kroků:
 - vytvoření matice
 - zjištění informací o konkurenčním výrobku
 - hodnocení konkurence v jednotlivých aktivitách portfolia
 - zjištění situace v našem podniku a posouzení příležitostí a hrozeb
 - rozdělení zdrojů na podporu aktivit spojených se zlepšením situace
 - kontrola, zda se navržené aktivity vyplatí
 - hodnocení a konečné rozhodnutí o řešení situace.

Matice BCG (Boston Consulting Group)

- je to matice, ze které vyplývá ziskovost strategické podnikatelské jednotky na dvou parametrech:
 - tempo růstu podílu na trhu
 - druhým je samotný podíl firmy (strategické podnikatelské jednotky)
 - tržní podíl vyjadřuje poměr tržeb firmy vzhledem k tržbám v odvětví a tempo růstu vyjadřuje přírůstek tržeb v daném odvětví
 - pomocí těchto dvou parametrů můžeme každou strategickou jednotku v našem případě výrobek umístit do jednoho ze čtyř kvadrantů

Podíl na trhu

Hvězdy

- jsou výrobky s vysokým podílem na trhu a vysokým tempem růstu trhu
- mají velký potenciál do budoucna přinášet zisky
- nutné je stále do tohoto výrobku investovat, protože se zde nachází i vysoká konkurence a mohlo by se stát, že se hvězdy změní v jiný kvadrant
- pro kvadrant hvězd se využívá strategie pro posílení pozice (intenzivní, integrační, joint venture)

Dojné krávy

- výrobky, u kterých je nízké tempo růstu, ale velice vysoký podíl na trhu
- tento kvadrant nevyžaduje příliš velké investice a zisk je stabilní a díky velkému prodanému množství činí velkou část příjmů podniku
- využívána je zde strategie udržení pozice, protože se může stát, že tyto výrobky po čase zestárnou (soustředná diverzifikace, rozvoj výrobku)

Otazníky

- výrobky, které mají nízký podíl na trhu, ale tempo růstu je velmi vysoké
- pro podnik mohou být velice výborné, protože se z nich časem mohou rozvinout hvězdy
- je k tomu však potřeba velké množství investic a přináší prozatím jen malé zisky
- u otazníků se používá strategie posílení pozice nebo prodeje (intenzivní)

Bídní psi

- výrobky s nízkým podílem na trhu i nízkým tempem růstu, které nepřinášejí téměř žádný zisk a je velice obtížné je prodat
- volí se strategie omezení (obránné)

Pro úspěšné podnikání se doporučuje mít výrobky v kvadrantu hvězdy a také dojně krávy a otazníky.

Životní cyklus výrobku a jeho podíl na trhu:

Matice firmy General Electric

- model GE je založen na posouzení výrobku ze dvou hledisek
 - atraktivita na trhu (může být vyjádřena velikostí trhu, tempem růstu či jinak)
 - konkurenční pozice (lze ji vyjádřit jako podíl na trhu či roční tempo růstu tržeb a vše vzhledem ke konkurenci)

- pro vytvoření GE analýzy existuje určitý doporučený postup, který se skládá z:
 - rozhodnutí o základních faktorech
 - rozhodnutí o hranicích matice
 - rozdělení faktorů do skupin podle toho čeho se týkají
 - přidělení váhy jednotlivým faktorům
 - vynásobení váhy koeficientem

Cíl a předmět podnikání

- marketing je jedním ze základních předpokladů správného podnikání
- o marketingu se rozhodujeme na nejvyšší úrovni vedení podniku a jde vždy o dlouhodobé plánování
- definuje poslání, vize a cíle

Vymezení cílů

Cíle týkající se postavení podniku na trhu:

- dosažení určitého tržního podílu
- zvýšení objemu odbytu (zvětšení množství co firma prodá)
- podíl dané firmy na trhu
- upevnění pozice na trhu
- obsazení nových trhů

Cíle v ekonomické oblasti:

- zvýšení zisku
- zvýšení rentability

Finanční cíle:

- dosažení lepší návratnosti úvěru (zhodnocení úvěru)
- zlepšení struktury kapitálu.

Cíle sociální oblasti (vztahy k zaměstnancům):

- zlepšení spokojenosti pracovníků
- zvýšení důchodů a sociálního zajištění
- zajištění rozvoje osobnosti

Cíle v oblasti tržní prestiže:

- posílení nezávislosti podniku
- zlepšení image podniku
- zvýšení jeho politického a společenského vlivu ...

Manažerské strategie

Existuje velké množství strategií, které se postupem času rozvíjeli dle momentální situace. Většinou je navrhovali představitelé různých směrů, nejznámější jsou Kotler, Ansoff, Porter.

Tyto strategie se nazývají jako obecné typy a rozvinuly se z:

Základní strategie:

expanze

- expanzivní strategii volí především podniky, které chtějí:
 - rozšířit výrobu
 - zavést nové výrobky
 - zlepšit dosavadní výrobky
- v případě expanze může firma:
 - rozšířit dosavadní produkty na nové trhy
 - zavést nové produkty na dosavadní trhy
 - dodávat stávající či nové produkty novým zákazníkům
 - rozšířit o nové výrobní kapacity

stabilizace

- zaměřuje se na udržení pozice na trhu
- zásahy do podniku nejsou radikální, ale spíše drobné

omezení

- předpokládá se snížení nabídky služeb výrobků či pozastavení určité části nebo celé výroby
- toto omezování může probíhat z různých důvodů, které vedou k redukci, buď části majetku či likvidace celého majetku

kombinace

Obecné strategie:

- strategie podle Kotlera
- strategie podle Ansoffa
- strategie podle Portera

Dílčí strategie:

- integrační
- intenzivní
- diverzifikační
- obranné

Strategie podle Kotlera

Kotler dělí strategie do 4 základních částí a to podle toho jakou pozici má firma na trhu:

- **strategie tržního vůdce**
 - je to expanzivní strategie, ke které využívá nejsilnější firma na trhu jednu z následujících možností:
 - hledání nových trhů a nových uživatelů
 - obrana vlastního velkého tržního území
 - rozšiřování vlastního třeného území
- **strategie tržního vyzyvatele**
 - většinou se projevuje útočnými kroky vzhledem k tržnímu vůdci či ostatním firmám v odvětví
- **strategie tržního následovatele**
 - tuto strategii nevyužívá dominantní firma, ale spíše menší firmy, které očekávají, že tím zvýší zisk, protože kopírují dominantní firmu jedním z následujících způsobů:
 - parazit - přesné kopírování
 - napodobitel - kopíruje, ale hledá vlastní odlišnosti
 - upravovatel - vezme nápad a zdokonaluje původní produkt
- **strategie tržního troškaře**
 - tuto strategii používají menší firmy, které se snaží udržet si vlastní malý podíl na trhu (většinou jde o firmy nabízející speciální produkty)

Strategie podle Ansoffa

- dle Ansoffa lze trh rozdělit dle expanze
- z tabulky vyplývají čtyři strategie, které vznikají díky rozšiřování produkce či trhu

	Nový výrobek	Existující výrobek
Nový trh	Diverzifikace	Rozvoj trhu
Stávající trh	Rozvoj výrobku	Pronikání na trh

jde o tyto čtyři strategie:

- **strategie pronikání na trh:**
 - je využití potenciálu stávajícího výrobku na stávajících trzích (zlepšení propagace, lepší informovanost zákazníka), která se využívá v životní fázi výrobku jménem zavádění
- **strategie rozvoje výrobku**
 - na existující trhy firma připraví nový výrobek, který zde chce prodat, což je využíváno především v období zralosti výrobku, kdy zákazníci vyjadřují věrnost značce
- **strategie rozvoje trhu**
 - firma se snaží nalézt nové trhy, které nejsou dosud obsazeny (například jiná věková skupina)
- **strategie diverzifikace**
 - je velmi riziková a to z důvodu nejistého nového trhu a také nového výrobku, který není nijak ozkoušen, proto se využívají i dílčí typy strategie

Strategie podle Portera

dle Portera vychází jednotlivé strategie z odvětví a také z toho, na čem může daná firma stavět při hledání konkurenční výhody

Porter tvrdí, že konkurenční výhodu lze získat jedním z těchto způsobů:

- **strategie prvenství v minimálních nákladech:**
 - je zaměřená na snížení nákladů pomocí výroby velkého množství výrobků
 - cílem je dosáhnout menších nákladů, jak konkurence a zvýšit tak zisk firmy
 - strategie vyžaduje velký podíl na trhu, aby velká výroba měla svůj odbyt
- **strategie diference:**
 - je to strategie zaměřená na odlišení produktů vzhledem ke konkurenci
 - odlišení je možné díky výjimečnosti výrobků např. v kvalitě, designu, barvy, balení, doprovodných služeb ...
 - tato strategie je vhodná pro pružnou cenovou poptávku
 - v této oblasti firmy investují do moderních technologií
- **strategie tržního zaměření:**
 - firma se místo nákladů a odlišnému výrobku specializuje na zákazníka
 - snaží se tady o zákazníkovi zjistit maximální počet informací a přizpůsobit mu nabídku

Alokace zdrojů

Podnikatel by měl mít promyšleno a dlouhodobě se rozhodnout, co bude dělat s finančními prostředky, a kde je získá.

Získání finančních prostředků je možné ze tří zdrojů:

- předem našetřené vlastní finanční zdroje
- za prodané výrobky a služby v tomto období
- z cizích půjčených zdrojů, například z úvěru

Pro použití získaných finančních prostředků jsou důležitá tato kritéria dosažení strategických cílů podniku:

- velikost investice
- časová návratnost investice
- velikost rizika investice
- míra zisku z investice

Pokud je investice větší, než je množství peněžních prostředků, musí manažer firmy nalézt jiné řešení nebo investici rozložit do delšího období.