

# 1.VYHODNOCENÍ STRATEGIÍ

**Klíčová slova:** prospěšnost, proveditelnost, komerční životaschopnost

Volba strategie je rozhodovací fáze. Je to proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ.

U strategie hodnotíme dvě charakteristiky:

Strategie je ⇒ efektivní – je-li schopná dosáhnout vytýčení cíle,

⇒ spolehlivá – je-li prováděna důsledně, eliminuje možné vlivy a dopady prostředí (změny).

Strategie se vyhodnocují před implementací (zavedením) i po jejím zavedení.

Hodnotí se tři skupiny kriterií:

## A) **Prospěšnost – žádoucnost**

### 1. **Jak navržená strategie pomáhá dosažení cílů?**

Každá navržená strategie by měla přispět k poslání firmy a k dosahování cílů v souladu s investičními záměry. Problém většinou spočívá v rozlišení krátkodobých a dlouhodobých cílů. Jestliže například na základě BCG metody podnik usiluje o zvýšení tržního podílu, může to v krátkém horizontu vést ke snížení zisku (snižuje ceny, zvyší se náklady na reklamu, distribuci). Zisk se nám vrátí zpět až po stabilizaci tržního podílu. Musí se termínovat růstová strategie a následně stabilizační strategii.

### 2. **Je přijatelná míra rizika, která je spojená se strategií?**

Pro vyhodnocení strategie se musí uvažovat míra pravděpodobnosti, že cílů nebude dosaženo a rozsah možných vzniklých ztrát. Určení míry rizika jednotlivých strategií je vždy subjektivní proces, týkající se budoucnosti, vždy se jedná pouze o odhady a je těžké odhadnout reakce konkurentů. Obecně lze říci, že jakmile firma mění své trhy a technologii, míra rizika se zvyšuje. Tedy tržní penetrace je méně riziková než tržní vývoj, konglomerátní diverzifikace představuje nejvyšší míru rizika.

### 3. **Je strategie koherentní (v souladu) s tím, na co klade důraz vedení (vrcholový management)?**

Záměry vrcholového managementu mohou mít rozhodující vliv na strategii, speciálně se jedná o nové směry v podnikání. Management se může obávat zesílení vlivu odborů. Například při útlumových strategiích nebo při konfliktech mezi vlivnými skupinami, spojenými s různými směry podnikání. Konzervativní management bude prosazovat méně riskantní strategie.

### 4. **Napomáhá strategie vyváženému výrobnímu portfoliu?**

Potřeba vyváženého výrobního portfolia byla diskutována v rámci BCG metody. Je pochopitelné, že firmy orientované na růst nemohou mít všechny výrobky na stagnujících trzích, nezbytně musí zakládat divoké kočky, vyvíjet je do pozice hvězd.



## 5. Je přijatelný vyžadovaný objem investic?

Musí se odhadovat potřebné investice: Zjišťuje se, jak vysoké budou náklady vstupu na nové trhy, jaké prostředky si vyžádá udržení tržního podílu. Jaké investice si vyžádá plánovaný růst tržního podílu. Stabilizace je levnější než růst. Musí se také odhadnout síla konkurence, její možnost protiúderu.

## B) Proveditelnost

### 6. Jsou řešitelné praktické problémy (technického, technologického, personálního charakteru), spojené se strategií?

Často se vyskytuje báze neurčitých faktorů ve vztahu k uskutečnitelnosti. Může se jednat o vývoj a přípravu nového výrobku, o vstup na nový trh. Praktická proveditelnost těchto úkolů je nezbytnou podmínkou pro přijetí navrhované strategie, nicméně podnik zná nebo odhaduje pouze pravděpodobnostní míru proveditelnosti, což zvyšuje riziko.

## C) Komerční životaschopnost

### 7. Poskytne strategie hledaný zisk, cash - flow?

Náklady se určují zpravidla poměrně přesně, výnosy závisí na prodeji. Firma se snaží odhadovat „za těchto podmínek“ objem prodeje v rozmezí od X do X+Y jednotek při ceně od C do C+C1.

### 8. Je strategie v souladu se systémem firmy?

Klíčovým kritériem je zde slučitelnost podnikatelského systému firmy s požadavky úspěchu (cílovými faktory). Pokud tomu tak není je hledání strategie zpravidla neúčinné a je nutná zásadní reorganizace firmy.

### 9. Bude strategie účinná při možných odvetných opatřeních ze strany konkurentů?

Výběr strategie musí být doplněn soupisem konkurentů, s nimiž bude firma bojovat o zisky, o tržní podíly. Při volbě strategie zvažuje, zda je nutné minimalizovat prostor pro odvetné akce konkurentů.

Na závěr je nutno řešit otázku: Která z uvažovaných strategií je nejlepší? Odpověď na tuto otázku je často nemožná, nejlepší strategie možná ani nebyla mezi uvažovanými. Hledáme tedy optimální strategii – **strategie je optimální, jsou-li ostatní uvedené horší**. Co je horší a lepší je opět subjektivní.

**Příklad:** Hledání růstové strategie. Vyjděme z Ansoffovy matice, ta nám dává čtyři různé možnosti



A) tržní penetrace B) tržní vývoj C) výrobní vývoj D) diverzifikace.  
Tyto strategie se vyhodnotí z hlediska uvedených devíti kritérií. Hodnotit budou manažeři, kteří určí váhu (důležitost jednotlivých kritérií i vyhodnotí navržené strategie vůči jednotlivým kritériím. V uvedeném příkladě je užito hodnocení:

3 - strategie plně vyhovuje danému kritériu 2 - strategie vyhovuje kritériu  
1 - strategie částečně vyhovuje kritériu 0 - strategie zcela nevyhovuje kritériu, (nejsou uvedeny – vyloučeny předem)

Hodnotící kritérium	Váha kritéria	Bodování strategií Rating				Hodnocení strategií Scoring			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1.Cíle	1	1	1	2	3	1	1	2	3
2.Rizika	1	3	2	1	1	3	2	1	1
3.Koherence s managementem	Nezbytná podmínka nevyhodnocuje se								
4.Vyváženost portfolia	1	1	3	1	1	1	3	1	1
5.Přijatelnost investic	1	2	1	1	1	2	1	1	1
6.Taktická proveditelnost	Nezbytná podmínka nevyhodnocuje se								
7.Finanční ukazatele	1	2	2	1	1	2	2	1	1
8.Soulad se systémem	4	3	2	1	1	12	8	4	4
9.Minimalizace odvety konkurence	1	1	2	2	1	1	2	2	1
	10					22	19	12	12

Z hodnocení vyplývá, že nejvýše hodnocená je strategie A. Je možné, že firma má dosti konzervativní manažery (kritéria 2,8,5,7). Pro konkurenční soupeření se zdají být vhodnější B,C.(Kritérium 9) Strategie B navíc dává vyrovnanější portfolio, D lépe splňuje cíle. Hodnocení většinou probíhá v otevřené diskusi, navíc toto hodnocení lze brát jako první předběžný odhad, ze kterého se dále vychází.

## Shrnutí

Volba strategie je rozhodovací fáze. U strategie se hodnotí jestli je efektivní a spolehlivá. Strategie se vyhodnocuje před implementací i po jejím zavedení. Hodnotí se tři základní skupiny kritérií. Prospěšnost, proveditelnost a komerční životaschopnost.



## Kontrolní otázky

1. Jaké skupiny kritérií se hodnotí? Vyjmenujte je a krátce popište hlavní kritériální otázky.



## Literatura

Horáková H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9

Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4

Shaughnessy J.O.: *Competitive Marketing A Strategic Approach*, Unwin Hyman, Inc., 1988



Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4