

**Výběr a implementace strategie**  
**Strategická kontrola**  
**Strategie na mezinárodních trzích**  
**Současné manažerské přístupy při**  
**tvorbě strategie**

Strategický management  
3. tutoriál



**SLEZSKÁ**  
**UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
STRATEGICKÝ MANAGEMENT



- Po vytvoření představ o budoucím vývoji podniku a analýze situace, která odhalí vlastnosti nejen podniku, ale ukáže současně i příležitosti a hrozby okolí, je nutno přistoupit k výběru typu podnikové komplexní strategie.
- Výběr strategie představuje v podstatě realizaci určitých změn v chování, přístupech a metodách podniku ve srovnání s původním stavem.
- Výběr strategie podniku představuje důležitou složku strategického řízení, neboť pokud vybereme vhodnou strategii lze počítat s úspěchem.
- Smyslem výběru a volby vhodné alternativy podnikové strategie je dosažení podnikového cíle optimálním způsobem. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale pouze prostředek sloužící k dosažení cíle.
- Výběrem a implementací se strategie podniku stává konkrétním plánem jak dosáhnout vytýčených met podniku v podobě strategických cílů a tím naplnit jak vizi, tak poslání podniku a tak vytvořit určité předpoklady pro realizaci stanovených podnikových hodnot.

# Proces výběru strategie

---



- **Proces výběru** určité strategie podniku tvoří následující tři základní kroky (fáze) výběrového procesu:
  - vymezení strategických možností – generování strategický alternativ
  - zhodnocení předložených možností (variant) na základě určitých kritérií;
  - vlastní výběr strategie.
- Alternativy identifikují možnosti, které je potřeba objektivně zhodnotit z pohledu jejich přínosu.
- Alternativy je potřeba neustále prověřovat.

# Generování strategických alternativ

---



- Alternativy se liší na základě naplnění účelu:
  - Dosažení cíle
  - Vyřešení problému
  - Využití příležitosti
  
- Alternativy se liší podle jejich významu:
  - Vymezující rozsah možností
  - Určující další směřování podniku
  
- Alternativy se liší na základě kritérií:
  - Míry kreativity a invence
  - Míry návaznosti na dosavadní strategie
  - Míry do jaké se odlišují od dříve přijatelných možností a jsou nemyslitelné v souvislosti se současnou činností podniku

# Proces generování strategických alternativ

---



- Určení rámce problému
  - Vzniká na základě požadovaných potřeb a příležitostí
  - Vymezení problému
  - Strategická situační analýza
- Generování souboru strategických alternativ
  - Vytvoření širokého spektra strategických alternativ
  - Strategické alternativy vytvořené na základě složitosti a důležitosti problému
- Zúžení souboru strategických alternativ
  - Zúžení souboru strategických alternativ za pomoci kritérií vycházejících z cílů a disponibilních zdrojů.

# Typy alternativ

---



## Zřejmé, jasné alternativy

- vyplývají ze současné, zřejmé strategie podniku
- jsou realizované drobnými úpravami a dalším rozvojem, např. přidání nové položky do výrokové řady nebo restrukturalizace systému odbytu

## Kreativní alternativy

- obsahují nové přístupy k řešení problému
- aplikují se nové myšlenkové pochody,
- opouští se dosavadní předpoklady a stereotypy

## Nemyslitelné alternativy

- jsou nepřijatelné z hlediska pravidel podniku,
- v podniku se o nich přemýšlí (nejsou zcela nemyslitelné),
- jejich využití je nízké, jelikož odráží radikální rozchod s tradičními metodami

# Kritéria výběru strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu ke kritériím:
  - Přijatelnost – kritérium, které vypovídá o tom, do jaké míry splní jednotlivé strategie očekávání, která jsou s nimi spojena (návratnost, riziko), a do jaké míry vyhoví různým očekáváním zájmových skupin.
  - Vhodnost – kritérium, které určuje do jaké míry odpovídají srovnávané strategie předpokládaným budoucím trendům a změnám prostředí a do jaké míry jsou využity klíčové kvalifikace podniku.
  - Realizovatelnost – kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. V jeho rámci se hodnotí nároky strategií na zdrojovou základnu a strategické způsobilosti podniku

# Přístupy k výběru strategie I

---



- **Plánovitý přístup**, založený na formálním zhodnocení alternativ je nejbližší probíraným postupům. Je založen na tom, že jsou záměry podniku kvantifikovány a použity jako měřítko, podle nichž jsou hodnoceny různé alternativy. Druhy hodnotících technik jsou v procesu rozhodování rozhodující. Na druhé straně tyto formální postupy nemohou být jediným nástrojem pro výběr strategií. přispívají ke zvýšení odborné úrovně rozhodovacího procesu.
- **Řízení** – v tomto přístupu k výběru strategie dominuje rozhodnutí na nejvyšší úrovni řízení na základě informací z různých úrovní zevnitř i vně podniku. Jsou-li strategie vybírány tímto způsobem, je velká pravděpodobnost, že budou komplexní a funkční. Důležitou roli však hraje kvalita informací, na jejichž základě jsou činěna strategická rozhodnutí.



# Přístupy k výběru strategie II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- ***Poučení zkušeností*** – souběžný proces probíhající uvnitř „operačních“ jednotek podniku a reagující a adaptující se na měnící se prostředí. Tento přístup lze doporučit, ovšem jen za předpokladu, že je řízen. Není-li tento proces řízen, hrozí riziko, že se strategický vývoj uvnitř podniku bude ubírat různými směry.
- ***Vnucený výběr*** – může nastat tehdy, když hlavní změny v prostředí zatlačí do pozadí ostatní vlivy, například zásadní technologické objevy. Dalšími případy vnuceného výběru mohou být situace dominantního vlivu nějaké externí zájmové skupiny nebo mimořádné konfiguraci nepříznivých podmínek. Nebezpečí vnuceného výběru lze eliminovat kvalitním a průběžným strategickým managementem, zejména permanentní strategickou analýzou. Například metoda plánování strategií pomocí scénářů vede k připravenosti managementu na různé alternativy vývoje

# Podstata implementace strategie

---



- Implementace strategie představuje skutečnou realizaci strategie, uvedení strategie do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace strategie musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

# Plán implementace strategie

---



- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

# Přístupy k implementaci strategie

---



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičtějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
- **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
- **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
- **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.

# Změny v organizační struktuře při implementaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatelé, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

# Další úkoly významné při implementaci strategie

---



Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.

# Faktory důležité pro úspěšnou implementaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Konečný úspěch strategie v organizaci záleží na tom, do jaké míry budou lidé ochotni (z)měnit své chování (např. ve vztahu k zákazníkům apod.). Proto je důležité:

- aby v organizaci panoval jasný názor na strategii, kterou je třeba realizovat,
- aby manažeři zvážili, jakým způsobem dosáhnout angažovanosti, protože změna nenastane, dokud lidé v organizaci nebudou v oblasti změny angažováni,
- zvážit různé přístupy k řízení strategické změny, protože ta bude pravděpodobně záviset na okolnostech.

# Bariéry implementace strategie

---



- Omezenost zdrojů – finanční prostředky, lidské a materiální zdroje nedostačují na realizaci strategických rozhodnutí.
- Neúspěšnost – známost neúspěšnosti organizace při realizaci strategických rozhodnutí.
- Špatná komunikace – transfer informací a znalostí v různých jednotkách organizace je špatný a nefunguje.
- Konfliktní cíle a priority – cíle a strategie organizace jsou vzájemně divergentní, vzájemně si odporující.
- Nejistota okolí – při implementaci strategie se vyskytly neočekávané problémy a změny v podnikatelském prostředí.
- Koordinace – koordinace exekutivních aktivit je špatná a neúčinná.
- Nekompetentní lidské zdroje – pracovníkům, kteří se angažují při implementaci strategie, scházejí potřebné schopnosti a dovednosti.



# Strategická kontrola

---

- Strategická kontrola je procesem sledování, rozboru a přijetí opatření vzniklých odchylek mezi záměry strategie a její postupnou realizaci, včetně sledování rozdílů v době její tvorby.
- Typickým znakem strategické kontroly je skutečnost, že strategická kontrola doprovází tvorbu strategie od jejího počátku, přes její uplatnění v reálných podmínkách a dokonce i v podmínkách ukončení výhodnosti používání.
- Strategická kontrola je velmi často prováděna v delším časovém intervalu a zejména se soustřeďuje na budoucnost.
- Její potřeba přitom vyplývá ze skutečnosti, že strategii podniku nelze přesně vypracovat jako strategický plán, neboť musí být podle potřeby upravitelná (pružná). Tato potřeba flexibility je dána tím, že předpověď budoucnosti ve velké míře není přesná a proto strategie musí reagovat na objevující se významné změny.

# Náplň strategického kontrolního procesu

---



*Strategický kontrolní proces se zabývá:*

- kontrolou naplňování strategického záměru (sledování vývojového směru podniku);
- kontrolou analytického postupu prostředí i vnitřních stránek podniku a jeho aplikací do konkrétních podnikových podmínek;
- kontrolou vztahů mezi jednotlivými organizačními celky podniku prostřednictvím návaznosti a plněním funkčních strategií;
- kontrolou celkových výsledků hospodaření podniku;
- kontrolou vztahů podniku s okolním prostředím.

# Zaměření a oblasti strategické kontroly

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Výkonnost strategie
- Korekce strategie
- Revize strategie
- Oblast strategické kontroly
  - Prostředí
  - Analýza produkt –trh
  - Hodnocení funkčních strategií
  - Měření efektivnost funkčních strategií

# Základní aspekty strategické kontroly podle Mefferta

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Kontrola konzistence** – zahrnuje formální prověřování strategických podnikových plánů co do úplnosti, logické stavby a neexistence rozměrů z hlediska cílů, jakož i cílů jednotlivých dílčích plánů.
- **Kontrola premis** – představuje dohled nad kontrolou interního a externího vývoje předpokladů strategického podnikového plánu.
- **Kontrola provedení** – představuje prověření postupné realizace strategických cílů podle dílčích cílů, respektive trajektorie cílů.

# Uplatnění strategické kontroly I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

*Strategická kontrola zkoumá tvorbu i uplatnění strategie podniku těchto základních momentech:*

- **Před zahájením prací na strategii** (sledování a kontrola východisek – předpokladů úspěchu strategie) – kontrola východisek strategie je typická již svým počátkem, neboť začíná ještě před zahájením strategie a je zaměřena na poznání, zda je únosné zpracovat podnikovou strategii s určitým zaměřením nebo zda je nutno její strategický záměr přehodnotit.
- **Před implementací** (průzkum tvorby strategie a kontrola dodržování základních metodických postupů) – kontrola před implementací strategie zahrnuje soulad strategie s budoucími klíčovými faktory a použitými metodami, její pevnost odolat možným hrozbám, možnost vytvořit schopnost konkurence a realizovatelnost.

# Uplatnění strategické kontroly II

---



- **V době implementace** – kontrola úspěšnosti zavádění strategie do konkrétních podmínek reálné situace.
- **Po implementaci strategie** (kontrola reakce na vyskytující se změny, kontrola dosažení strategického cíle v plánovaném čase, požadované kvality a při udržení plánovaných nákladů) – kontrola v době po implementaci představuje kontrolu plnění základních úkolů, aby bylo podle plánu dosaženo všech strategických cílů. Strategie je hodnocena především podle těchto konkrétních ukazatelů, kam patří: vývoj tržního podílu podniku a její pozice na trhu, vývoj zisku po zdanění a rentabilita investic, průběh a zabezpečení plynulosti finančního toku, hodnota podniku.
- **Trvalé sledování životnosti strategie** (možné využívání předností používané strategie) – kontrola životnosti bývá označována někdy jako „strategické pozorování chování podniku“ neboť má za úkol monitorovat výskyt širokého spektra nejrůznějších události vně i uvnitř podniku a jejich dopad.

# Uplatnění strategické kontroly III

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sledování „přežití strategie“**, kdy kontrola nastupuje okamžitě ve chvílích, kdy se objevují a začínají působit hrozby – kontrola „přežití“ strategie má charakter rychlé, okamžité kontroly po výskytu nečekané a přitom negativní události (jevu).
- Pokud nevznikají podstatné diskontinuity a okolí podniku je v „poměrném“ klidu, je výsledek kontroly směřován na udržení a plnění dosavadního strategického záměru.
- Naopak dochází-li k nečekaným změnám vně podniku, pak musí následovat okamžitá kontrola, která může naznačit nutnost provedení opatření, jež ve svém důsledku mohou znamenat potřebu okamžité inovace nevyhovujících částí strategie, případně vytvoření nové speciální strategie.

# Význam strategické kontroly I

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- I v případě strategické kontroly platí, že efektivní a účinná kontrola musí být přizpůsobena především plánům podniku, možnostem a vlastnostem jednotlivých manažerů na vedoucích pozicích, objektivnímu průběhu a vyhodnocení i organizační struktuře sledovaného podniku.
- Zároveň je nutno zdůraznit, že výsledky strategické kontroly mohou být zaměřeny jednak na **kontrolu interní oblast podniku**, kdy kontrolní orgán hodnotí a monitoruje alokaci zdrojů, organizační operace, zaměření a realizaci strategických procesů a navrhuje potřebné změny.
- Naopak **kontrola vnější oblasti podniku** je zaměřena na hodnocení využití příležitostí a na omezení vlivu hrozeb, na řešení změn, které se vyskytnou v průběhu platnosti strategie, na hodnocení úspěšnosti strategie a navrhuje taková opatření, která mohou zvýšit nejen odolnost vůči konkurenci, ale zajistí podniku prodloužení konkurenceschopnosti.



# Význam strategické kontroly II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zaměření úsilí organizace (podnik, úřad) žádoucím směrem** – dosahování stanovených cílů, možnost jejich úpravy v souladu s realitou (nebudu vyrábět něco, co jsem si sice naplánoval, ale co nejde na odbyt).
- **Zjišťování stavu, hodnocení a ovlivňování chování organizace** – tyto činnosti jsou podmínkou úspěchu.
- **Sladování úsilí lidí** – tak, aby lidé jednali cíleně a efektivně pro užitek organizace i svůj.
- **Vytváření podmínek pro dynamickou stabilitu organizace** – zvyšuje se jistota aktivit organizace a jejich lidí a také se stanovují pravidla pro řešení opakujících se činností a situací.

# Proces strategické kontroly

---



- **Strategický audit** – je potřebný v začátku strategického hodnotícího programu a je nezbytný k položení určitého základu před spuštěním samotného hodnotícího programu. Audit je širší než situační analýza a podává kompletnější pohled na marketingovou strategii a výkon
- **Výběr hodnotících kritérií** – představuje výběr kritérií a měřítek sloužících k monitorování výkonnosti, která slouží jako základ pro hodnocení úspěchu strategie. Kritéria výkonnosti jsou stanovena jak pro celkový plán, tak pro jeho významné prvky a dílčí části.
- **Analýza informací** – určuje informační zdroje sloužící k provádění strategického hodnocení a kontroly. Potřebné informace pro strategické plánování a hodnocení bývají získávány z informačního systému podniku.
- **Hodnocení výkonnosti** – porovnává aktuální výsledky s plánovanými a v případě významných odchylek navrhuje adekvátní akce ke korekci těchto odchylek. Hodnocení identifikuje příležitosti nebo mezery ve výkonnosti a iniciuje akce k řešení existujících a očekávaných problémů

# Hodnotící kritéria

---



- Standardy
  - Obecné normy a pravidla chování
  - Specifické požadavky
    - Fyzikální veličiny (teplota, tlak...)
    - Ekonomické veličiny (náklady, zásoby, pohledávky...)
    - Kombinované veličiny (kalkulační položky, mzdové náklady na jednotku...)
    - Neměřitelné veličiny (barevné odstíny, kvalita povrchu...)
  
- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky

# Odchytky zjištěné v průběhu kontroly

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

*Odchytky zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být posuzovány:*

- z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů,
- z hlediska důležitosti

*Odchytky z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů mohou být:*

- pozitivní, které představují dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav,
- negativní, které představují dosažení horších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav.

*Odchytky z hlediska důležitosti ukazují, jakou pozornost je nutné výsledkům kontroly přisuzovat, proto rozlišujeme:*

- odchytky významné, které vyžadují přijetí opatření a jeho následnou realizaci a novou kontrolu,
- odchytky nevýznamné, které jsou natolik zanedbatelné, že nevyžadují manažerskou reakci.

# Strategický audit

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategický audit slouží pro širší a dlouhodobější pohled na podnik.
- Audit provádí zevrubné, systematické, nezávislé a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, strategických cílů, zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.
- Dále identifikuje problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučuje aktivity směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace strategie podniku.
- Kromě rozhodnutí, co bude kontrolováno, existují v auditu další důležité faktory jako je:
  - Zodpovědnost za audit, která má zajišťovat objektivitu a profesionální expertízu.
  - Plánování auditu stanovující oblast auditu, rozsah kontrolních operací, program aktivit, koordinace součinnosti, požadovaný způsob oznámení výsledků.
  - Využití závěrů ke zvýšení a zlepšení výkonnosti

# Postup a položky strategického auditu

---



## Postup auditu:

- Setkání členů představenstva firmy a auditorů za účelem stanovení cíle auditu, rozsahu a hloubky auditu, informačních zdrojů, formátu hlášení a časových omezení auditu.
  - Příprava detailního plánu dotazování osob.
  - Zpracování otázek.
  - Termín, čas a místo schůzek.
- Položky zahrnuté v auditu jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivého podniku a odpovídají strategickému plánu, jehož účinek je hodnocen.

## Položky strategického auditu

- Mise a cíle podniku
- Složení podniku a strategie
- Strategie pro každou plánovanou jednotku
- Implementace a řízení

# Specifické formy kontroly

---



Specifickými formami kontroly jsou:

- **Controlling** – controlling je součástí celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu (zpravidla vrcholovému) vhodné informace sloužící ke koordinaci, ovlivňování a usměrňování celopodnikových aktivit. Východiskem controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů a rozpočtů. Analýzy vycházejí nejčastěji z údajů účetnictví, z rozboru nákladů, rozborů odbytu, statistických výkazů apod. V podniku ho realizuje kontrolor nebo útvar controllingu.
- **Vnitřní audit** – vnitřní audit je nestranné prověřování určité činnosti, procesu, a nebo funkcí útvarů. Audit provádí nestranný auditor, což je pracovník jiného podnikového útvaru k tomu vyškolený. Auditóři mají k dispozici příslušné směrnice, předpisy, instrukce a pokyny a prověřují dodržování stanovených postupů. Typickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, správnost procesů.

# Faktory ovlivňující rozhodování o mezinárodní strategii

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Subjektivní faktory x objektivní faktory
- Vnitřní podmínky x vnější podmínky
- Aktivní motivační faktory x pasivní motivační faktory



# Základní strategická rozhodnutí

---



- **Strategická orientace**
  - Globální integrace
  - Lokální citlivost
- **Volba geografického regionu/kulturního klastru – CAGE Framework**
- **Vertikální integrace:** Ve které fázi průmyslového hodnotového řetězce by mohl podnik participovat?
- **Produktová diverzifikace:** Jaký rozsah výrobků a služeb by měl podnik nabízet?

# CAGE Distance Framework

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Cultural (kulturní vzdálenost)** – kulturní vzdálenost hodnotí kulturní rozdílnosti (jako je odlišný jazyk, etnické skupiny, náboženství, sociální normy a zvyky, názory a hodnoty a další faktory) mezi tuzemským trhem a cílovým zahraničním trhem. Velké kulturní rozdílnosti sebou mohou přinést nejen vysoké náklady a nejistotu ve vedení, ale také nedostatek důvěry a vzájemného respektu mezi obchodními partnery.
  - **Administrative and political (administrativní a politická vzdálenost)** – administrativní a politická vzdálenost je sledována z pohledu takových faktorů, jako je absence nebo existence měnových nebo politických smluv (mezi tuzemským a cílovým trhem), silný nebo slabý vliv legislativních a finančních institucí, popřípadě existence politického nepřátelství mezi zeměmi.
  - **Geographic (geografická vzdálenost)** – geografická vzdálenost hodnotí jak je tuzemský a cílový trh vzdálen z pohledu konkrétních geografických jednotek, tj. počtu kilometrů nebo mil.
  - **Economic (ekonomická vzdálenost)** – ekonomická vzdálenost mezi tuzemským a cílovým regionem je determinována pomocí bohatství a příjmu na jednoho obyvatele. Obecně platí, že podniky z ekonomicky bohatších zemí se více zapojují do mezinárodního podnikání než podniky z ekonomicky chudších zemí.
-

# Proces screeningu

---

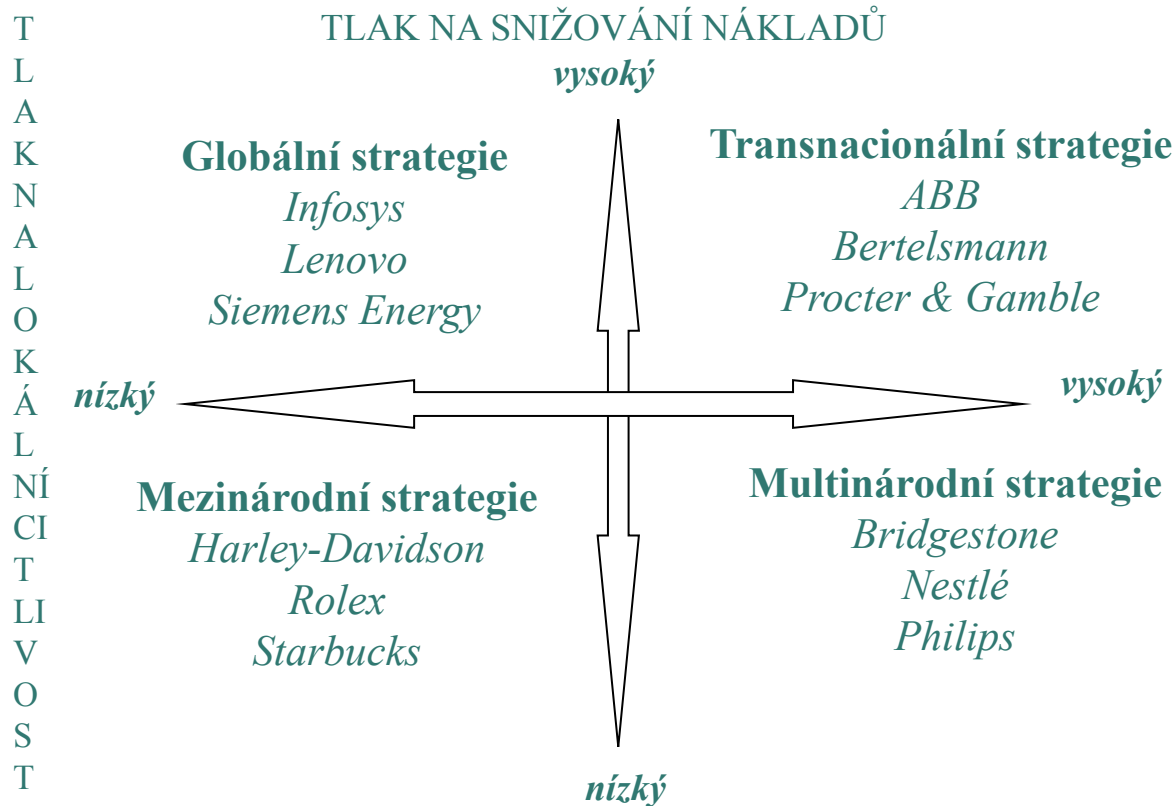


- **Předběžný screening**
  - Obecné faktory země
  - Specifické produktové faktory
  
- **Odhad tržního potenciálu**
  
- **Odhad prodejního potenciálu**
  
- **Volba konkrétní země**

# Strategie na mezinárodních trzích



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



# Strategie geografického působení

---

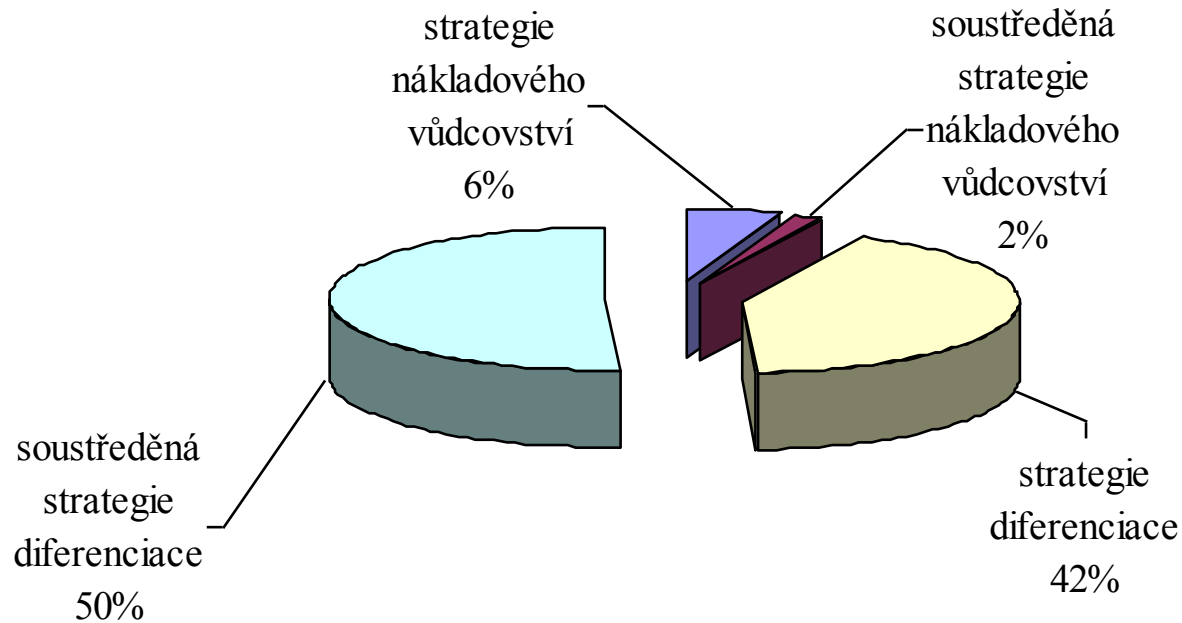
- Strategie koncentrace
- Strategie geografické diverzifikace



# Konkurenční strategie českých podniků



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Základní taktická rozhodnutí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Načasování
- Lokalizace
- Metoda vstupu
  - Exportní metody
  - Smluvní metody
  - Investiční metody

- Síťový přístup vnímá podnik jako soubor propojených vztahů spojujících podnik s ostatními podniky ve více či méně důvěrném způsobu, závislejícím na vztazích uvnitř sítě.
- Síť dvě nebo více organizací spojených dlouhodobými vztahy a vazbami. Vazby mezi členy sítě formuje reflexe a poznání vzájemné závislosti a jsou základem pro dlouhodobé vazby. (Thorelli, 1986)
- Komplementarita



# Formy networking

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Síť kontaktů, znalostí – sociální kapitál podnikatelů
- Síť podniků
  - Přímé zapojení podniků
  - Nepřímé zapojení podniků

- *Procesy člena sítě:*
  - Vstup
  - Tvorba pozice
  - Repozice
  - Výstup
  
- *Faktory ovlivňující pozici člena v síti:*
  - Doména podniku (rozdělení práce)
  - Pozice podniku v dalších sítích
  - síla podniku ve vztahu k ostatním účastníkům v ústřední síti
    - ekonomická základna (podíl na trhu), technologie, odbornost, důvěra a zákonnost

# Benchmarking

---



- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
  - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
  - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
  - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

# Benchmarking - výhody

---



- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.



- Delokalizace je proces přesunu ekonomických aktivit do zahraničních regionů, zahrnující ukončení nebo redukci aktivit v původním regionu nebo jejich stagnaci (nerozvíjení) z důvodu podnikové expanze do zahraničí. Tento proces odráží podnikovou strategii založenou na přizpůsobení se rostoucí konkurenci a zrychlujícímu se technologickému pokroku.
- K přesunu produkčních aktivit do zahraničí začaly průmyslové podniky v nejvyspělejších zemích světa přistupovat více než před čtyřiceti lety. Již v 60. letech 20. století začalo ve větším měřítku docházet k přemístování pracovně náročných výrobních a montážních aktivit do zemí s levnou pracovní silou.

# Delokalizace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Pro regionální politiku je klíčová klasifikace delokalizace podle podílu přemístěných aktivit a potenciálních dopadů na ekonomiku zdrojového regionu. Podle prvního kritéria rozlišuje Mariotti (2005):

- *Integrální delokalizaci* – přesun všech ekonomických aktivit podniku do jiné lokality za současného zrušení aktivit v lokalitě původní. Tato delokalizace (bez náhrady) má obvykle negativní dopady a může vést k tzv. absolutní deindustrializaci spojené s poklesem průmyslové aktivity ve formě postupného snižování zaměstnanosti či produkce, růstu produktivity a zhoršeného deficitu obchodní bilance.
- *Parciální delokalizaci* – přesun části aktivit do jiného regionu při zachování původního závodu. Tato delokalizace je v materiálech EK spojována s procesem tzv. relativní deindustrializace, což je přirozený proces přesouvání zdrojů a zaměstnanosti ze zpracovatelského průmyslu do služeb, který je zapříčiněn vyšší hladinou produktivity práce ve zpracovatelském průmyslu ve srovnání se sektorem veřejných služeb. Vymístění výrobních a montážních aktivit, které nejsou při vysokých mzdových nákladech schopné konkurence, uvolňuje potenciál lidských zdrojů pro rozvoj sofistikovanějších a technologicky náročnějších aktivit v průmyslu nebo službách.

# Delokalizace

---



- Delokalizace je přirozenou a nevyhnutelnou součástí dynamiky ekonomického růstu a pro zdrojové regiony představuje příležitost i hrozbu zároveň.
- Náchylnost zpracovatelského průmyslu k delokalizaci je výslednicí působení tří skupin faktorů – push-faktorů, pull-faktorů a keep-faktorů delokalizace.
- **Push-faktory** jsou důvody, pro které chce podnik původní lokalitu opustit. Přesněji lze definovat jako soubor komparativních nevýhod zdrojového regionu, kvůli nimž jsou podniky nuceny, nebo je pro ně výhodné přistoupit k delokalizaci. Příkladem může být dostupnost a ceny výrobních faktorů (suroviny, energie, pracovní síla), nerozvinutá technická či sociální infrastruktura, regulace podnikatelského prostředí (např. striktní zákony na ochranu životního prostředí nebo zaměstnanců), role odborů nebo pokles poptávky na tuzemském trhu.

# Delokalizace

---



- **Pull-faktory** jsou komparativní výhody potenciálních cílových regionů delokalizace, které přitahují PZI. Pull-faktory jsou zpravidla protikladem push-faktorů.
- Push-faktory a pull-faktory jsou ovlivňovány především globální politickou (volný pohyb zboží a kapitálu) a ekonomickou situací (intenzita globální konkurence, vývoj cen produkčních faktorů, trendy ve vývoji technologie a organizace).

Na základě působení push-faktorů a pull-faktorů je možné delokalizace členit podle motivu přemístění podniků:

- na nákladově orientované (nejčastěji mzdová úspora);
- tržně orientované (obsazení nového rostoucího trhu);
- zdrojově orientované (kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní dodavatelé, suroviny aj.).



# Delokalizace

---



- **Keep-faktory** lokalizace jsou mechanismy, které působí ve prospěch setrvání podniku ve stávající lokalitě. Rozsah a charakter působení keep-faktorů determinuje finanční a organizační náročnost případné delokalizace. Keep-faktory jsou utvářeny především na vnitropodnikové (struktura aktiva a pasiv, kvalita managementu, organizační struktura), lokální a regionální úrovni. Keep-faktory se stávají důležitou charakteristikou lokalizační stability zejména v případech, kdy se jedná o pobočky velkých nadnárodních podniků se sídlem v zahraničí.

Keep-faktory je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- *Interní (vnitropodnikové)* – na pravděpodobnost delokalizace mají zásadní vliv charakteristiky výrobního procesu, zejména kapitálová a technologická náročnost a úplnost hodnotového řetězce daná zastoupením řídicích funkcí a sofistikovaných výrobních i nevýrobních aktivit.
- *Externí (podnikové vazby na prostředí)* – z externích faktorů hrají hlavní roli podnikové vazby na regionální subjekty a instituce, přičemž důležité jsou dodavatelské vztahy, šíření inovací a vazby na sektor výzkumu a vývoje, vazby na subdodavatelské podniky, vzdělávací a vědeckovýzkumné instituce a další regionální subjekty.

# Delokalizace

---



Veugeliers (2005) rozlišuje dva základní mechanismy realizace a průběhu delokalizace:

- Offshoring (vnitrofiremní delokalizace) – přemístění ekonomických aktivit formou založení dceřinné společnosti v zahraničí (spojené s investicí v zahraničním regionu), kdy produkční řetězec zůstává plně ve vlastnictví relokuující podniky.
- Outsourcing (transfer mezi dvěma a více podniky) – transfer ekonomických aktivit společnosti do zahraničí, formou najmutí zahraničních dodavatelů (subcontracting).

# Outsourcing

---



- Outsourcing obecně znamená, že podnik vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je na základě smlouvy jiné společnosti či subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou podnikatelskou činnost.
- Jedná se tedy o určitý druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž smluvně.
- Outsourcing x insourcing
- **Cíl:** ozdravení hospodaření podniku

# Činnosti podniku a outsourcing

---



- Činnosti, které jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu
- Činnosti, které nepřinášejí přidanou hodnotu, ale podnik je musí zabezpečit
- Činnost doplňkové – oblast outsourcingu
- Členění podle Guly:
  - Klíčové aktivity
  - Vlastní činnosti zajišťované uvnitř podniku
  - Smíšené činnosti zajišťované vlastními silami a cizími podniky
  - Cizí činnosti nakupované

# Offshoring a outsourcing

---

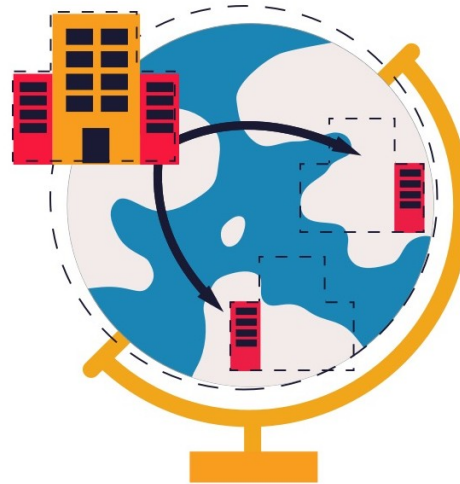


## Outsourcing



VS

## Offshoring



# Offshoring

---



- Offshoring je pojem používaný pro přesunutí činností organizace do jiné organizace v zahraničí.
- V praxi se **offshoring** se využívá buď pro přesun výroby do zahraničí, kde jsou nižší náklady (například do dceřiné společnosti) nebo pro přesun (či založení) mateřské společnosti do státu s nižším zdaněním. Využívání offshoringových struktur je v takovém případě součástí daňové optimalizace.
- Offshoring je, když se offshored práce provádí pomocí interního (zajatého) modelu doručení., Někdy označovaného jako interní offshore.
- **Reshoring** (také známý jako **onshoring** , **inshoring** a **backshoring** ) je akt opětovného zavedení domácí výroby do země. Jedná se o obrácený proces offshoringu.

# Strategické aliance

---



- Forma strategického partnerství
- Organizačně systémové integrační formy, které zajišťují společnou, efektivní, kooperativní podnikatelskou činnost s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří původně mohli být i konkurenčními organizačními jednotkami.
- Jedná se o společnou realizaci jedné nebo více podnikových funkcí dvěma nebo více podnikatelskými subjekty za účelem dosažení konkurenční výhody. (Tichá)
- **Cíl:** sdílení činností a zdrojů partnerů, k redukci konkurenčních střetů a ke vzniku, přenosu a využití znalostí

# Strategické aliance – typy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Koncese
- Společný výzkum a vývoj
- Universita
- Společný marketing
- Technologie
- Konsorcium
- Společný podnik na projekt
- Společný podnik s nevyrovnanou majetkovou účastí
- Společný podnik s paritní majetkovou účastí



# Metoda Balanced Scorecard

---



- Jedním z nástrojů využitelných pro sledování a implementaci strategií je široce využívaný přístup Balanced Scorecard Davida P. Nortona a Roberta S. Kaplana.
- Založen je na systematickém převodu mise a strategie firmy na ucelenou sadu výkonnostních ukazatelů (tzv. Scorecard), která ve společnosti vytvoří základ pro implementaci i měření dosahování strategie.
- Výkonnostní ukazatele tento přístup doporučuje stanovit pro čtyři základní podnikové oblasti, a to finanční, zákaznickou, procesní a učení.
- Na základě sady těchto ukazatelů následně podnik sleduje a hodnotí svůj jak krátkodobý, tak dlouhodobý výkon.
- Metoda je univerzálně využitelná ve všech odvětví a sektorech, i pro neziskové organizace.
- Nutnou podmínkou pro realizaci této metody je kvalitní informační systém v podniku.

# Výkonnostní ukazatele v Balanced Scorecard

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Finanční** – sada výkonnostních ukazatelů, které podnik v této oblasti sleduje, má podat měřitelný obraz o ekonomických důsledcích aktivit podniku realizovaných v rámci dané strategie.
- **Zákaznická** – zde má podnik definovat ukazatele výkonnosti a výkonnost sledovat pro své hlavní segmenty zákazníků.
- **Procesní** – v rámci této oblasti má podnik měřit resp. vyhodnocovat výkonnost základních podnikových procesů (aspektů), které jsou páteří její konkurenceschopnosti.
- **Učení se a růstu (inovace a učení se)** – v této oblasti pak stanovit ukazatele pro měření a hodnocení své schopnosti dlouhodobě se učit a zlepšovat.