

# Strategické představy a cíle

## Strategie

### Model strategie podniku

Strategický management  
2. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Prognózování a tvorba strategie

---



- **Prognózování** – odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost.
- Výsledkem prognózování je prognóza.
- Bývá realizováno v úvodní, plánovací fázi strategického procesu.
- Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry musíme si být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.
- Prognózování se stává významnou **komparativní výhodou** v konkurenčním soupeření na trhu

# Vymezení pojmu prognóza

---



- **Prognóza** (Dvořáček, 1996) - kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti.
- **Prognóza** (Grasseová, 2013) - systém alternativních možných budoucích a variantních cest k nim vedoucích.
- Opírá se o vědecké poznatky a konkrétní metody.
- Je systematicky odvozená, spolehlivě ohodnotitelná a nastává za určitých podmínek a v určitém čase.

# Faktory ovlivňující kvalitu prognózy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Kvalitní, nezkreslené a komplexní **informace**.
- Dobré a objektivní **zpracování informačních vstupů**.
- Postoje a schopnosti **zpracovatelů**.
- Pochopení a vhodná aplikace světových **megatrendů** do vnitřní oblasti vlastního podnikání daného podniku.

# Použitelnost prognostických metod

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Převratné technické a technologické vynálezy
- Směry základního výzkumu a směry aplikačního výzkumu
- Parametry výrobků, funkční charakteristiky technologií a zařízení
- Vývojové tendence a trendy
- Společenské důsledky možných trendů a technického rozvoje
- Alternativní řešení celospolečenských cílů
- Alternativní řešení a předvídaní cílů na nižších úrovních organizace
- Předvídaní chování trhu, pohyby cen, poptávky

# Prognostické metody

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Prognostické metody** (Makridakis et al., 1998) jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností.
- Úspěch - správné ocenění jejich použitelnosti pro daný účel.
- Využití více a principálně odlišných metod.
- Volba metody závisí na
  - předmětu prognózy,
  - věcné náplni daného jevu,
  - časovém horizontu,
  - čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy,
  - požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

## Z hlediska přístupu k prognózování

- *Kvantitativní metody* – jsou založeny na předpokladu, že budoucí vývoj je předvídatelným a přímým pokračováním (extrapolací) existujících trendů. Aplikuje se v tomto případě statistická analýza dat z minulosti v různých časových pohledech. Prognostik s využitím historických dat identifikuje cestu předpovědi, k ní přidá vhodný matematický model a pomocí rovnic modelu předpovídá body v budoucnosti. Takový přístup předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje i do budoucnosti.
- *Kvalitativní metody* – využívají lidského činitele, vycházejí z variantnosti, mnohoznačnosti a pravděpodobnostního charakteru vývoje budoucích událostí. Někdy též nazývané subjektivní či úvahové, jsou v prvním případě uplatněny tehdy, pokud historická data, týkající se k předpovídané události, jsou nedostačující nebo nejsou k dispozici a ve druhém případě pokud předpovídané události nelze postihnout kvantifikovatelnými informacemi či se jedná o technologické změny.

# Klasifikace prognostických metod II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Dle míry subjektivity

- Subjektivní metody
- Objektivní metody
- Systémové metody

## Další členění metod

- Metoda explorativní (průzkumná)
- Metoda normativní (cílová)
- Metoda integrálního prognózování





- **Statistické metody**
  - Metoda extrapolace trendu a časové řady, metoda regresní a korelační analýzy, metody založené na Box-Jenkinsově metodologii, klasifikační a regresní stromy, metody shlukové analýzy, metody spektrální analýzy časových řad, metody faktorové analýzy, adaptivní metody
- **Metody operačního výzkumu**
  - Metody matematického programování, simulační metody a hry, metody teorie rozhodování, modifikované síťové grafy
- **Metody modelových experimentů**
  - Modely růstové, modely strukturování, modely globální

# Kvalitativní prognostické metody

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Heuristické metody**
  - Metoda delfská
  - Metoda brainstormingu
  - Metoda brainwritingu
  - Panelová metoda
  - Osobní hodnocení
  - Výzkum trhu
  - Scénáře budoucnosti

# Brainstorming

---



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků
- Průběh brainstormingu:
  1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
  2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
  3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
  4. Diskuse k samotnému tématu
  5. Zpracování a vyhodnocení námětů

- Účelem je získání prognostických informací nebo názorů od vybrané skupiny expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů nebo trendů
- **Formy:** Conventional Delphi, Argument Delphi, Policy Delphi
- **Základní principy:** anonymita, interakce, kontrolovaná zpětná vazba, statistické vyhodnocení odpovědí
- **Podstata:**
  - Zasílání promyšleně volené série otázek (formalizovaný dotazník)
  - Nezávislí odborníci
  - Opakované zasílání – sblížení názorů
  - Konsenzu je dosaženo teprve nad správným řešením
  - Nahrazuje přímou diskusi nebo seminář

- Využívána v případě existence nekontinuálních změn v okolí podniku.
- **Scénář** je obraz uspořádaný ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. orientační, kontextově závislý popis možné budoucí situace, která vede z výchozího (současného) stavu skrze logické souvislosti řetězce událostí k předpokládanému stavu konečné situace
- Cílem scénářů je určit kritické okamžiky vývoje, u který je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.
- Základní skupiny scénářů:
  - Scénáře možných událostí
  - Simulační scénáře
  - Scénáře stavu okolí
  - Scénáře procesu okolí

# Vize

---



- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem.
- Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období.
- Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti
- Často také zahrnují hodnoty organizace.
- Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

# Požadavky na vizi

---



- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;
- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky..

# Postup tvorby vize

---



1. Vytvoření představy o své budoucnosti
2. Popsat jakých cílů by chtěl podnik v nejbližších asi 5 letech dosáhnout
3. Brainstorming s klíčovými zaměstnanci podniku (získat jejich představu)
4. Identifikace hlavní, centrální myšlenky (jak a v čem budu lepší než konkurence)
5. Způsob měření dosažených výsledků (seznam měřitelných faktorů)
6. Popis hodnot podniku



# Mise - poslání

---



- Mise specifikuje podnikatelské aktivity, ve kterých chce podnik působit a se kterými chce konkurovat.
- Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje
- Je více konkrétnější než vize.
- Mise odůvodňuje a vysvětluje existenci podniku.
- Mise dává odpověď na otázku: „Jakou přidanou hodnotu může náš podnik nabídnout trhu nebo lidstvu?“
- Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností.

# Co by měla obsahovat mise

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

V důsledku toho vyplývá, že poslání podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vazbami na zaměstnance a vytváří vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené poslání podniku by mělo obsahovat:

- Cíl podniku.
- Zdůvodnění existence podniku (*Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants (McDonald's)*).
- Étos podniku: kultura, základní hodnoty, ambice.
- Čím se odlišujeme od konkurence (*Be America's Best Quick-Service Restaurant*).
- Konkurenční výhoda (*To be the world's largest mobile apps developer*).
- Identifikace trhu a zákazníků (*To be the largest oncology practice in St. Louis*).

# Základní pravidla pro tvorbu mise

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Informativní
- Jednoduchá
- Zapamatovatelná
- Dosažitelná
- Získávající zaměstnance
- Tržně orientovaná
- Realizovatelná
- Mít motivační dopad
- Být specifická, originální, přitažlivá
- Nabízet nejen výrobek, ale i služby spojené s jeho servisem a případně i s ekologickou likvidací

# Hodnoty podniku

---



- Hodnoty podniku představují skutečnosti, které podnik vyznává, dodržuje, považuje je za významné a řídí se jimi.
- Hodnoty podniku jsou zásady, které organizace přijala za vlastní. Tvoří mantinely její činnosti a pomáhají při rozhodování v nerozhodných situacích
- Tím se vytváří dobré **image** podniku, které vždy přitahuje zákazníky i dodavatele a je oceňováno veřejností. Stanovené podnikové hodnoty, aby mohly úspěšně plnit svou úlohu, musí se stát **sdílenými, společnými hodnotami**, které mají řadu úkolů:
  - jsou návodem pro rozhodování a aktivity manažerů;
  - ovlivňují způsoby chování i komunikaci zaměstnanců;
  - mají vliv na charakter aktivit podniku na trhu a jeho vztahy ke konkurenci, zákazníkům i dodavatelům;
  - uplatňují se při formulování týmového ducha podniku;
  - pomáhají účinně formulovat podnikovou kulturu.

# Příklad hodnot podniku

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Podnikové hodnoty podniku Wicon a Česká republika:
    - **ODVAHA:** Vytvářet si pro sebe výzvy a akceptovat vypočitatelná rizika, i když je výsledek v nedohlednu. Jednat na vlastní odpovědnost. Rozhodovat se. Nezůstat stát. Něčím chtít pohnout.
    - **RESPEKT:** Upřímné jednání a respekt k individuální hodnotě každého jednotlivce, k hodnotě země a jejích zdrojů. Ať děláme cokoli, děláme to s integritou. Porušení integrity nebo základních pravidel respektu se netoleruje, tj. vždy je třeba jednat s respektem vůči partnerovi nebo organizaci.
    - **SPOLUPRÁCE:** Spolupracovat s ostatními a nikoho nevykloučovat. Partnerské myšlení a týmově orientované jednání. Výměna informací a zkušeností k oboustrannému užítku. Snaha o oboustranně výhodné situace typu „win-win“, tj. interní spolupráce a externí kooperace.
    - **ROZHODNOST:** Stanovit si cíl a držet se ho, tj. jednat rozhodně - to zvyšuje sebejistotu a přináší úspěch rozhodovat se odpovědně (ve spojení se čtyřmi ostatními zásadami).
    - **PROZÍRAVOST:** Dívat se dále než za další roh a dlouhodobě rozeznávat šance. Kontinuálně sledovat cíle. Myslet dlouhodobě. Pracovat kontinuálně, tj. poučit se i z "prohraných bitev" a s odvahou a rozhodností setrvale pokračovat v práci zaměřené na cíl.
-

# Strategické cíle podniku

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu.
- Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.
- Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.
- Strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase.
- **Jasně stanovené cíle se tak stávají konkrétními úkoly pro přesně určený časový horizont.**

# Pravidla pro stanovení cílů podniku I

---



- Obecně se říká, že strategické cíle musí být **SMART**:
  - **S** – specifický, originální, stimulující
  - **M** – měřitelný
  - **A** – akceptovatelný
  - **R** – reálný
  - **T** – termínovaný
- V poslední době však se uplatňuje tento souhrn cílů v podobě zkratky **SMARTEE**:
  - **S** – specifický, originální, stimulující
  - **M** – měřitelný
  - **A** – akceptovatelný
  - **R** – reálný
  - **T** – termínovaný
  - **E** – efektivní, ekonomický
  - **E** – ekologický

# Pravidla pro stanovení cílů podniku II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Někteří autoři používají k charakteristice vlastnosti cílů akronym **SMARTER**, který navazuje na starší akronyma **SMART** kde písmeno „E“ vyjadřuje vlastnost „**ethical** (etický) a písmeno „R“ pak označuje **resourced** (zaměřený na zdroje).
- V podmínkách České republiky někteří autoři využívají akronym **KARAT**, kde jednotlivá písmena označují následující vlastnosti cílů:
  - **K** – konkrétní
  - **A** – ambiciózní
  - **R** – reálné
  - **A** – akceptovatelné
  - **T** – terminované



# Skupiny oblasti cílů

---



- cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl, objem prodeje, velikost obrátu aj.);
- cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu, z vlastního a celkového kapitálu);
- finanční cíle (likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování);
- sociální cíle (ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, výkony a postoje zaměstnanců a managementu, rozvoj osobnosti, pracovní uspokojení);
- cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení (image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv, vztah k veřejnosti aj.).

# Hierarchizace a skupiny cílů

---



- V podstatě lze cíle rozdělit do dvou základních skupin, kam patří:
  - **Cíle obecné**, které představují integrující prvek, z něhož vychází jak strategické tak i operativní řízení. Většinou mají charakter **vůdčí ideje** a orientují se na dosažení hodnot a realizovatelnost vize i poslání.
  - **Cíle konkrétní**, které představují rozvíjení obecných cílů a jsou zaměřeny na hlavní aktivitu podniku, specifikují potřebnou alokaci zdrojů a usměrňují budoucí rozhodování. Jedná se tudíž převážně o cíle operačního charakteru.
- **Hierarchizace cílů** znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na:
  - nadřazené – vrcholové cíle (mise podniku, formulace identity podniku, podniková politika),
  - prováděcí cíle (cíle funkčních oblastí),
  - dílčí cíle
  - elementární cíle (operace s nástroji marketingového mixu).

# Strategické cíle respektující potřeby a zájmy podniku

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Správně vytvořené strategické cíle musí respektovat především potřebu a zájmy podniku přičemž vychází jak z podnikové vize tak poslání podniku.
- Často v průběhu vývoje strategie dochází ke změnám cílů, jimiž mohou být různé příčiny, jako je:
  - změna aspirací vedení podniku;
  - výraznější změny vnějšího prostředí – konkurence, legislativa, módní trendy;
  - změny v technologii výroby;
  - prodlužování životního stádia výrobků – jejich nová inovace.

# Strategické cíle respektující zájmy zákazníků

---



- S ohledem na skutečnost, že rozhodujícím činitelem na trhu je zákazník, většina cílů sleduje naplnění **zájmů zákazníka**, takže musí zajistit následující skutečnosti:
  - inovaci produktů podle přání a požadavků zákazníků;
  - spolehlivost produktů a jejich dodávek v požadované kvalitě, množství i čase;
  - odpovídající relace ceny k hodnotě;
  - požadované příznivé parametry výrobků a možnost jejich ekologické likvidace.

# Strategické cíle respektující zájmy zaměstnanců

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Jelikož spokojenost zákazníků závisí nejen na úrovni produktů, ale i na schopnostech pracovníků podniku, je nutno zaměřit obsah cílů i vzhledem k **zaměstnancům**. Zde sledujeme následující cílové zaměření:
  - zvýšení jejich kvalifikace na potřebnou úroveň podle zaměření podniku;
  - vhodná motivace vedení podniku i řadových zaměstnanců;
  - zajištění perspektivní kariery pracovníků, kteří projeví požadované schopnosti;
  - uplatnění odpovídajícího sociálního programu v podobě zaměstnaneckých výhod;
  - zavedení odpovídajícího typu podnikové kultury.

# Strategické cíle respektující zájmy společnosti

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Současně však musí podnikové cíle zahrnovat i zásady respektující **společenské cíle** kam patří:
  - ochrana životního prostředí i národních tradic a bohatství;
  - dodržování právních i etických norem;
  - dodržování podmínek spravedlivé soutěže a morálního chování na trhu;
  - dodržování podmínek sociálních, pracovních apod.

# Příklad strategických cílů

---



- Strategické cíle podniku Geosan Group:
  - stát se jednou z nejvýznamnějších stavebních společností na tuzemském trhu a realizovat zakázky (stavební díla) celostátního významu
  - přispívat svou činností ke zvýšení úrovně realizovaných stavebních děl na tuzemském trhu, ale i v zahraničí
  - v rámci realizace občanské a bytové výstavby zvyšovat standard bydlení
  - být stabilním a solidním podnikatelským partnerem
  - zvýšit a upevnit jistotu a důvěru současných i budoucích zákazníků a subdodavatelů ve stabilitu, serióznost a solidnost společnosti
  - zvyšovat a upevňovat jakost všech prováděných činností
  - neustále rozvíjet a zvyšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců
  - reagovat pružně na změny v oblasti stavebnictví, rychle se přizpůsobovat novým parametrům Evropské unie se zvýšeným důrazem na dopad prováděných činností na životní prostředí
  - stát se významnou konkurencí stavebním společnostem členských států Evropské unie

# Strategie

---



- Strategie představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle, přičemž strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Strategie je soubor cílených kroků, které firma podniká, aby získala a udržela si lepší výkonnost ve srovnání s konkurencí. (Rothaermel, 2017)
- Strategie je soubor cíleně řízených aktivit, které podniku umožní získat a udržet prvotřídní výkon vzhledem ke konkurentům. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. (McGrath, 2013)
- Strategie definuje osobitý přístup společnosti ke konkurenci a konkurenční výhody, na kterých bude založena. (M.E. Porter)



# Co strategie není

---



Rumelt (2011) poukazuje na to, co strategie není:

- **Strategie není bombastické prohlášení** (jako třeba: Naše strategie je zvítězit), které je pouhou propagací vlastních přání a myšlenek.
- **Strategie není neschopnost čelit konkurenčním výzvám**, kdy podnik nemá jasně definované konkurenční možnosti a manažeři nemají přesně stanovený postup.
- **Strategie nejsou operativní opatření, konkurenční srovnání nebo taktické nástroje** (jako např. slevy, marketingová opatření apod.).

# „Dobrá strategie“

---



„Dobrá strategie“ je tvořena třemi elementy (Rothaermel, 2017):

- **Diagnostika konkurenční výzvy**
- **Hlavní politika k řešení konkurenční výzvy**
- **Soubor ucelených opatření k realizaci hlavní politiky podniku**

Koncepční rámec strategie podle M.E. Portera:

- **Jedinečnost (unikátnost)**
  - **Vytváření kompromisů**
  - **Soulad v celém hodnotovém řetězci**
- 
- **M.E. Porter: být nejlepší x být jedinečný**

# Strategie a konkurenční výhoda

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Udržitelná konkurenční výhoda
- Konkurenční nevýhoda
- Konkurenční parita
  
- **Strategické umístění:** vyšší hodnota x náklady – **ekonomický přínos** (největší rozdíl) – **kompromis**

# Zájmové skupiny podílející se na tvorbě podnikové strategie

---

- top management podniku
- pracovníci střední úrovně managementu
- externisté
- vlastníci podniku
- zaměstnanci
- odbory
- věřitelé
- zákazníci
- dodavatelé
- konkurenti
- místní komunita
- široká veřejnost
- stát (vláda)



# Model strategie podniku

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategické plánování**
  - Strategická analýza
  - Stanovení strategického cíle
  - Formulace strategie
  - Tvorba strategického plánu
- **Implementace strategie**
- **Strategická kontrola**

# Whelenův model strategického managementu

---

Autoři: T. J. Wheelen a D. J. Hunger

Čtyři základní fáze

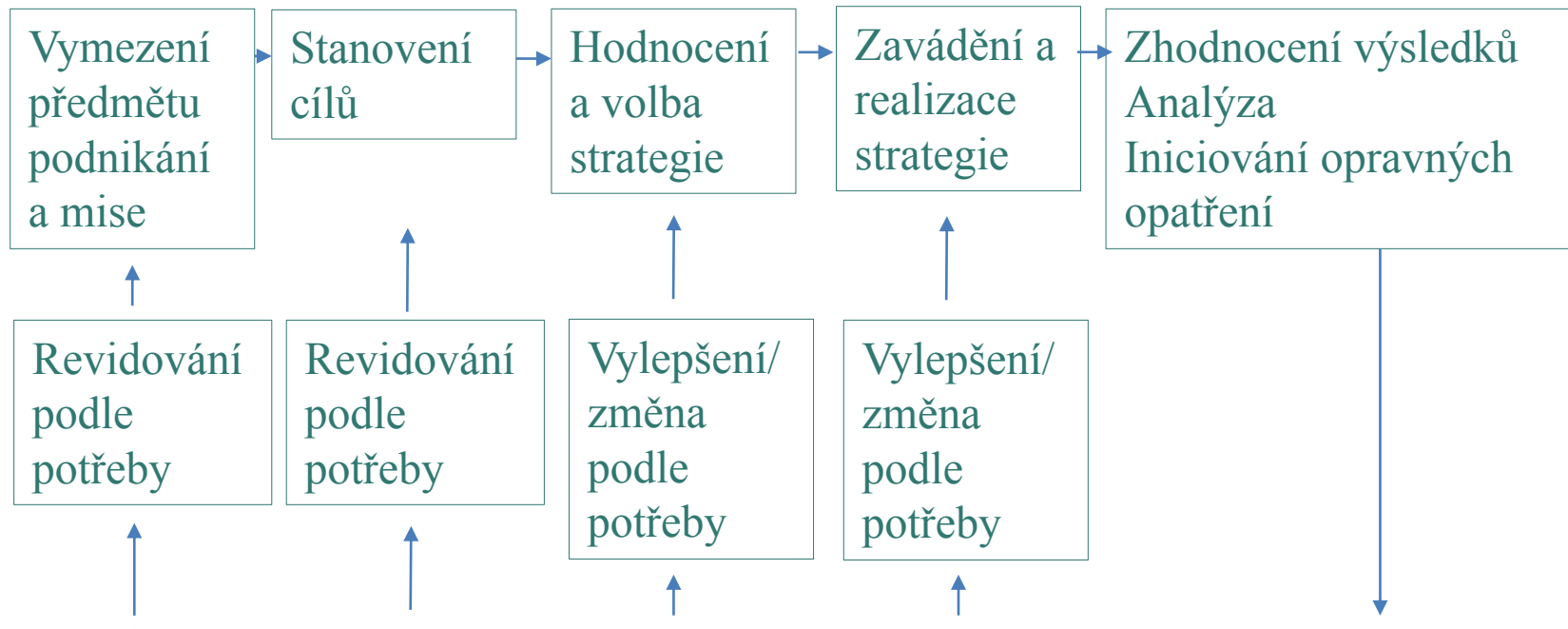
- **Zkoumání prostředí**
  - Analýza externích a interních východisek
- **Formulace strategie**
  - Tvorba vize, mise a cíle
  - Strategie
  - Politiky
- **Implementace a realizace strategie**
  - Programy
  - Rozpočty
  - Procedury
- **Hodnocení a kontrola**
  - Sledování výkonu
  - Vyhodnocování odchylek
  - Korekce

# Thompsonův a Stricklandův model



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Autoři: A. A. Thompson a A. J. Strickland III.



# Model podle Johnsona a Scholese

---



Autoři: G. Johnson a K. Scholes

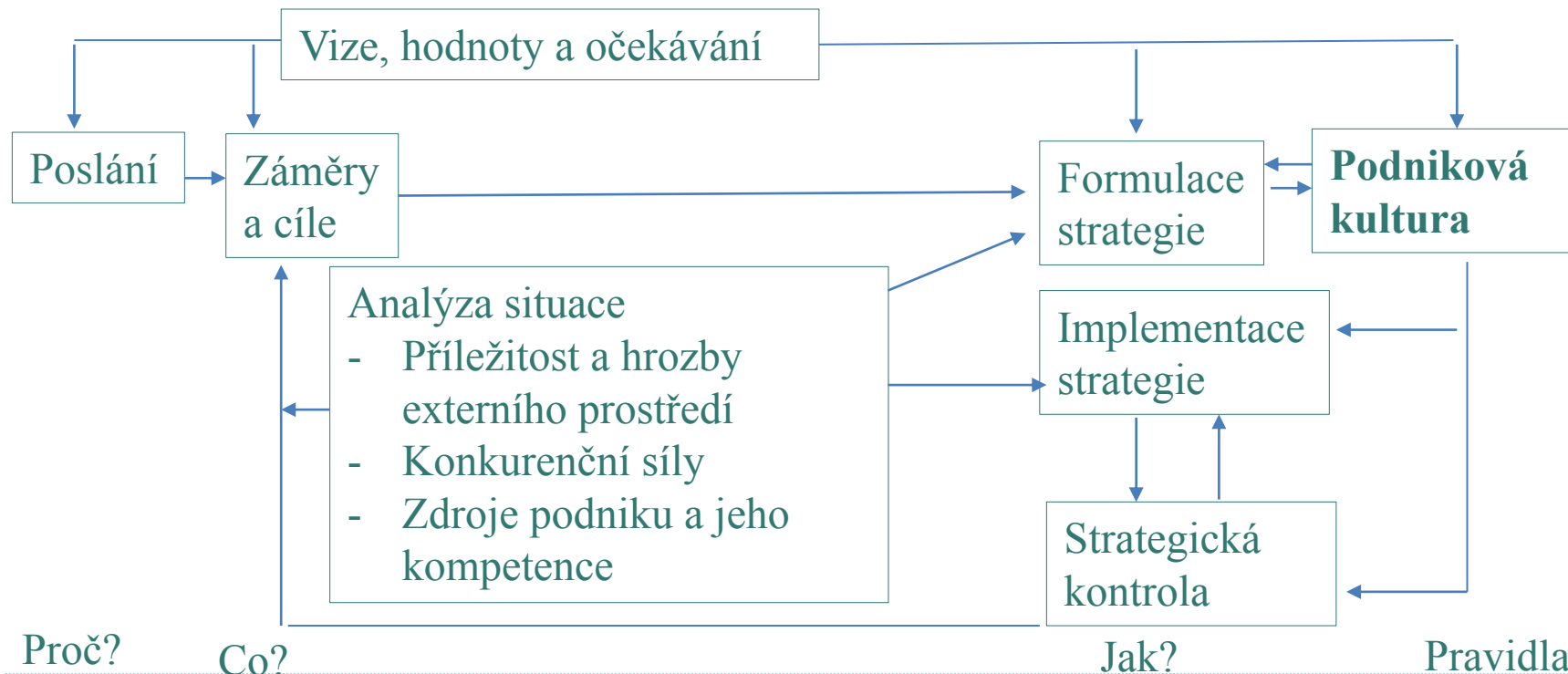
Tři základní fáze

- **Strategická analýza**
  - Zjištění strategické polohy organizace
  - Okolí organizace
  - Očekávání a záměry organizace
  - Zdroje, kvalifikace a schopnosti organizace
- **Strategický výběr**
  - Identifikace základů strategického výběru
  - Vytváření strategických možností
  - Zhodnocení a výběr strategických možností
- **Strategická implementace**
  - Organizační struktura a design
  - Alokace a kontrola zdrojů
  - Řízení strategické změny



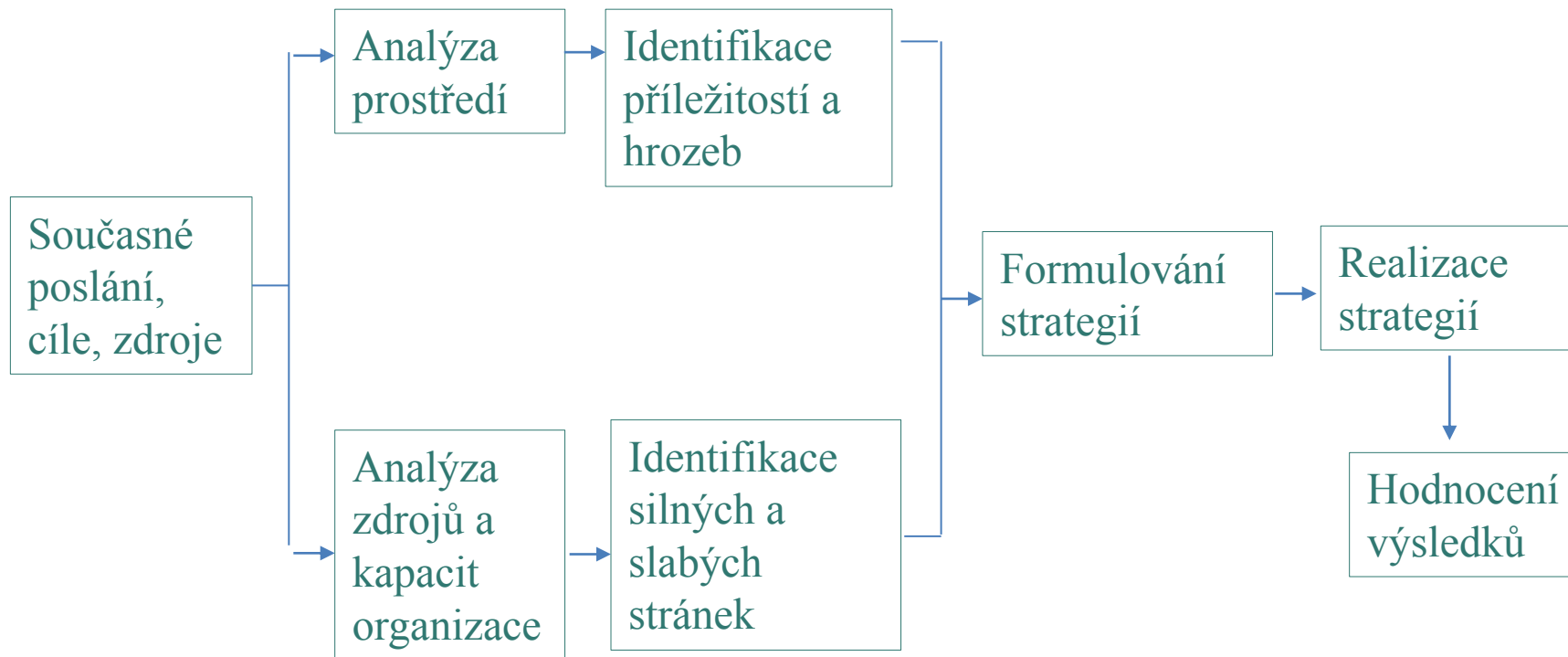
# Digmanův integrovaný model

Autor: L. A. Digman



# Robinsonův model

Autor: R. Robinson



# Vztah mezi strategií podnikovou kulturou - synergie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Podniková kultura může podporovat nebo bránit implementaci strategie. Například, pokud je kultura orientována na inovace, bude pravděpodobně podporovat strategii zaměřenou na vývoj nových produktů.
- Když organizace mění svou strategii, může být nezbytné také upravit podnikovou kulturu, aby byla v souladu s novými cíli. Například, pokud se firma rozhodne zaměřit na zákaznický servis, může být potřeba posílit hodnoty jako je empatie a spolupráce.
- Silná a pozitivní podniková kultura může zvyšovat motivaci zaměstnanců, což má přímý dopad na výkon a úspěšnost strategie. Naopak, negativní kultura může vést k odporu vůči strategickým změnám.
- Pro úspěch strategie je důležité, aby byla v souladu s dlouhodobou kulturou organizace. Když jsou strategie a kultura v harmonii, organizace má větší šanci na dlouhodobý úspěch.

# Proces změny podnikové kultury a změny strategie



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBECNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Změna podnikové kultury a strategie je komplexní proces, který vyžaduje důkladné plánování a efektivní komunikaci.

1. **Analýza současného stavu:** Zhodnoťte aktuální kulturu a strategii vaší organizace. Identifikujte silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.
2. **Definice cílové kultury a strategie:** Určení, jakou kulturu a strategii chcete mít. Zvažte hodnoty, které chcete podporovat, a cíle, které chcete dosáhnout.
3. **Komunikace změny:** Informujte zaměstnance o plánovaných změnách. Vysvětlete důvody a výhody, které tyto změny přinesou.
4. **Vzdělávání a školení:** Poskytněte školení a vzdělávací programy, které pomohou zaměstnancům pochopit nové hodnoty a cíle.
5. **Zapojení zaměstnanců:** Podporujte aktivní zapojení zaměstnanců do procesu změny. Získejte jejich názory a myšlenky, což může zvýšit jejich angažovanost.
6. **Modelování chování:** Vedoucí pracovníci by měli být příkladem a aktivně ukazovat chování, které je v souladu s novou kulturou a strategií.
7. **Monitorování a vyhodnocování:** Pravidelně sledujte pokrok a výsledky změn. Získejte zpětnou vazbu a buďte připraveni provést úpravy, pokud to bude potřeba.
8. **Udržitelnost:** Zajistěte, aby změna byla udržitelná v dlouhodobém horizontu. To může zahrnovat pravidelné revize a úpravy strategií a procesů.

# Kroky ve změně v podnikové kultuře

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBECNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Změna podnikové kultury ve vztahu k nové strategii vyžaduje systematický přístup a angažovanost všech úrovní organizace:

1. **Jasná komunikace:** Ujistěte se, že nová strategie je jasně a srozumitelně komunikována všem zaměstnancům. Vysvětlete důvody změny a přínosy nové strategie.
2. **Vedení příkladem:** Vedení by mělo být vzorem pro chování, které chce vidět. Je důležité, aby manažeři praktikovali hodnoty a principy nové kultury.
3. **Zahrnutí zaměstnanců:** Zapojte zaměstnance do procesu změny. Získejte jejich názory a podněty, aby se cítili součástí transformace.
4. **Vzdělávání a školení:** Poskytněte školení, které pomůže zaměstnancům porozumět nové strategii a adaptovat se na změny. Zaměřte se na dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné implementace.
5. **Odměny a uznání:** Vytvořte systém odměn, který podporuje chování v souladu s novou kulturou. Oslavujte úspěchy a uznávejte příspěvky zaměstnanců.
6. **Průběžná zpětná vazba:** Zajistěte pravidelnou zpětnou vazbu o pokroku a dopadech změn. Umožněte zaměstnancům sdílet své zkušenosti a návrhy na zlepšení.
7. **Trpělivost a vytrvalost:** Změna kultury je dlouhodobý proces, který vyžaduje čas a vytrvalost. Buďte připraveni na překážky a neúspěchy, a neustále se snažte o zlepšení.

# Strategické vedení

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategické vedení popisuje úspěšné využívání moci a vlivu vedoucích pracovníků k usměrňování činností ostatních při dosahování cílů organizace.
  
- Způsoby vedení/řízení strategického procesu:
  - Strategické plánování top-down
  - Plánování scénářů
  - Strategické plánování bottom-up