

Základní informace k předmětu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: úterý 10,00 – 12,00 a 13,00 – 14,00 nebo online přes MS Teams na základě předchozí domluvy
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SLU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - aktivní účast na seminářích
 - vypracování případové studie na zadané téma

Strategický management ve veřejné správě

1. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu



- Veřejná správa VS je správa lidské společnosti zorganizované ve stát se státním zřízením (Káňa, 2007)
- Zajišťování veřejného zájmu je důvodem vzniku veřejného sektoru. Veřejný zájem je chápán jako společný zájem většiny členů příslušné komunity.
- VS – součást, resortem veřejného sektoru, který zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu (Peková et al. 2005)
- VS řídí veřejný sektor a tím ovlivňuje jeho efektivnost.
- Subjekty realizující VS ji vykonávají jako zákonem uloženou povinností, která je dána jejich postavením jako veřejnoprávních subjektů.
- VS – systém tvořen dvěma podsystémy: státní správou a samosprávou
- VS vykonává stát nejen svými orgány, ale také prostřednictvím jiných subjektů, včetně fyzických a právnických osob práva soukromého – privatizace VS
- VS je financována převážně z veřejných rozpočtů
- Ve VS se rozhoduje převážně veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole

Veřejná správa – soukromý sektor (Kekkonen, 2002)

Charakteristika	Soukromý sektor	Veřejná správa
Primární úkol	Prodat zboží a služby za účelem tvorby zisku	Řídit společenské úkoly, vytvářet a organizovat veřejné služby
Odpovědnost	Akciónářům	Zainteresovaným stranám: politikům zastupujícím občany, podnikům, lidem v rámci určitého územního celku (občanům, komunitám)
Kritérium úspěchu	Ziskovost (rentabilita), hodnota pro akcionáře	Výsledek: výkonnost, hospodářství, produktivita (hodnota pro zainteresované strany)
Klient	Subjekt, který si daný podnik zvolí a využívá	Subjekt/anonymní objekt, jehož jménem se provádí výběr, který pak využívá
Financování	Příjem podniku získaný z platby klienta	Daně placené občanem, které obdrží stát a obce, částečně poplatky

- První zmínka v 80. letech 20. století v Anglii a v USA.

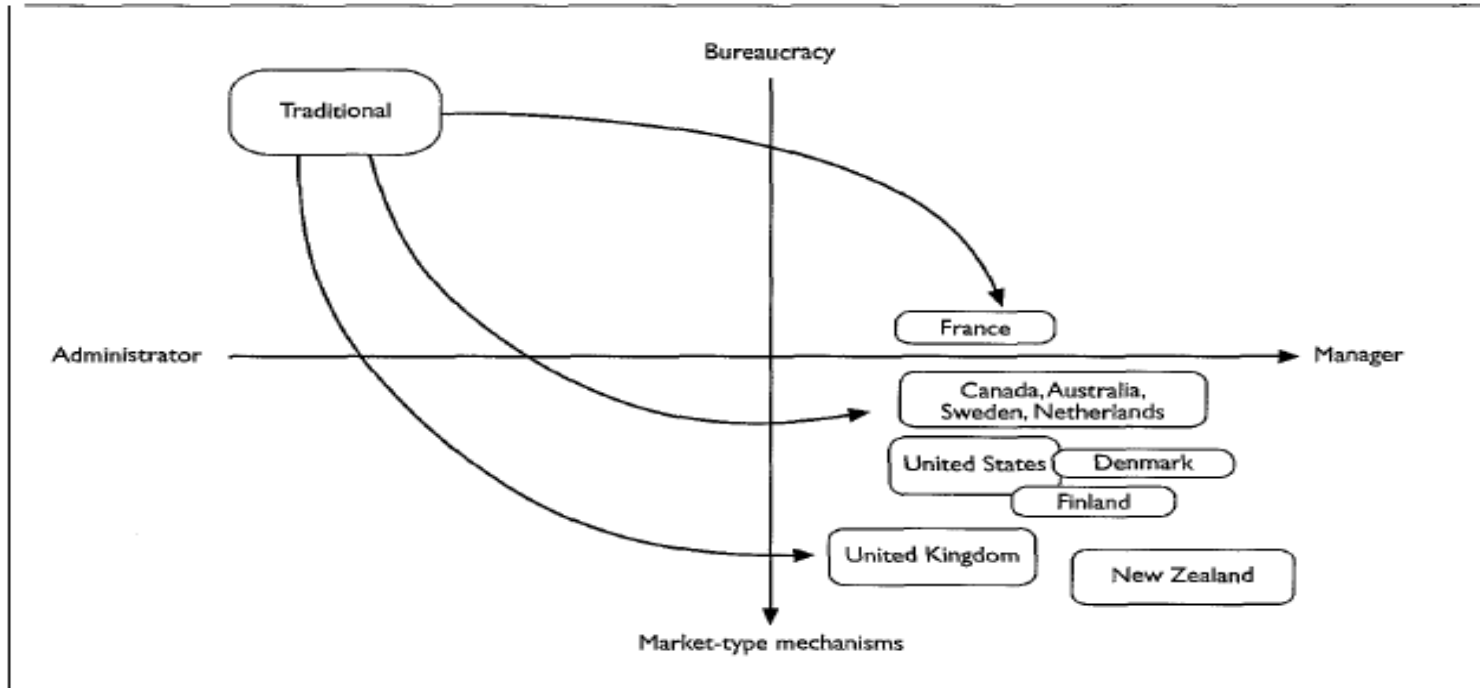
Přístupy k managementu ve veřejné správě:

- **Klasický model** – byrokratický management – M. Weber
- **Britský přístup** – 60. léta 20. století M. Thatcherová – efektivní využívání zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb – tržně orientovaný přístup
- **Americký přístup** – rozmanitost a multidisciplinarita – W. Wilson – nutnost oddělení politiky a správy – POSDCORB základní činnosti managementu veřejné správy
- **Evropský kontinentální přístup** – dominance centrálního státu a práva – snaha o docílení vyšší efektivity veřejné správy a eliminace negativních důsledků byrokracie

New Public Management NPM



- Nízká výkonnost a rostoucí fiskální deficit – nové přístupy ve VS
- Od 80. let 20. století



Základní charakteristiky NPM (Schedler a Proeller, 2006)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Posun směrem k větší decentralizaci a desagregaci na menší autonomní správní jednotky
- Větší důraz na konkurenceschopnost – uplatňování prvků soutěže
- Používání manažerských praktik obvyklých v ziskovém sektoru (např. motivační systémy ke zvýšení výkonnosti úředníků, techniky public relation atd.)
- Trvání na zvyšování efektivity použití zdrojů – eliminace nákladů a pracovní disciplína
- Posun směrem k větší průhlednosti a kontrole VS – větší pravomoci manažerů ve VS
- Zavádění jednoznačných standardů a měřítek výkonnosti – standardizace služeb, aplikace benchmarkingu, měření kvality
- Přesun významu ze vstupů na výstupy – oceňování zaměstnanců podle výsledků práce a nikoliv podle vzdělání nebo odpracovaných let

Strategický management – odlišnosti týkající se VS



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizace VS nemá problém se získáváním zákazníků, budováním postavení na trhu tvorbou nového produktu
- Složitěji se definují vlastníci a spotřebitelé služeb
- Veřejné statky – nerivalita a nevylocitelnost ze spotřeby
- Stakeholderi VS (jednotlivci v roli voličů, občané daného území, pracovníci samosprávy, podnikatelé a političtí příslušníci, skupiny a organizace) – VS svými rozhodnutími zpravidla ovlivňuje všechny respondenty vymezené podle určitých znaků (geografická poloha, věková kategorie, národnosti příslušnost) – občané příjemci outputů VS s minimální možností operativní změny
- Koexistence dvou typů managementu v některých organizacích VS (především v krajích a obcích rozhodující v přímé a přenesené působnosti): volený management, profesionální management.
- VS je financována převážně z veřejných rozpočtů, prostředků pocházejících z velké většiny z daní – VS je nevýdělečný (neziskový) – omezení v získávání prostředků
- Neexistence konkurenčního prostředí (monopolní postavení) – plýtvání zdroji (veřejné zdroje) – neefektivnost – nízká flexibilita jednání – neochota někdy problémy řešit

Strategická analýza



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vstupní informace pro rozhodování – územně analytické podklady a územní studie
- Využití některých metod analýzy externího prostředí – PEST apod.
- Porterův model pro VS – vyjednávací síla uživatelů služeb (zákazníků), vyjednávací síla politických orgánů, vyjednávací síla profesionálů, vyjednávací síla trhu, vyjednávací síla veřejnosti (občanů)
- Využití některých metod analýzy interního prostředí – 7S, 6M, VRIO, portfoliové metody
- Faktory interního prostředí – faktory vědecko-technického rozvoje, management, finance a finanční zdroje (analýza minimalizace nákladů CMA, analýza nákladů a přínosů CBA, analýza efektivnosti nákladů CEA, analýza užitečnosti nákladů CUA), výpočetní a komunikační technika, lidské zdroje a jejich řízení, prognózování a rozhodování
- Analýza širšího spektra „stakeholders“ (zainteresovaných stran)
- Analýza vlivu zainteresovaných stran

Cíle



- Cíle VS – uspokojovat potřeby ve veřejném zájmu – známky nadindividuálního charakteru – snaha o zvyšování rovnosti ve společnosti – může vést ke snížení efektivnosti
- Jsou zde vymezeny komplexnější cíle, nejedná se pouze o zisk a přežití (např. zlepšení služeb při omezených nákladech)
- Problém měřitelnosti naplnění cíle – problém kontroly – cíl veřejný zájem – široká a nekonkrétní kategorie
- Odlišná strukturovanost cílů a jejich časová posloupnost – krátkodobější plánovací horizont vycházející z periodického cyklu tvorby a schvalování rozpočtů a omezená funkční životnost autorit stanovující strategické cíle – konzervativní chování manažerů s nízkou tolerancí k rizikům
- Vztah prostředek – cíl – co je prostředkem k vyššímu účelu, může být současně cílem ve vztahu k nižšímu prostředku

Strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie dle charakteru – odvětvové, specifické, regionální, všeobecné
- Strategie podle rozsahu – velikost daného subjektu, území
- Nástroje územního plánování a rozvoje – územní plán, regulační plán, územní rozhodnutí
- Krizové plány
- Portfolio strategických variant – dosažitelné vnější předpoklady, dosažitelné vnitřní předpoklady
- Inkrementální strategie x transformační strategie

Strategické rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Dva typy rozhodování – ve smyslu aplikace práva, sledující zabezpečení veřejných cílů
 - Ve VS se jedná vždy o kolektivní rozhodování, při kterém je třeba získat většinovou podporu
 - Zvýšené nároky na kvalifikovanost rozhodovatelů a na kvalitu rozhodnutí – ve VS velké nároky na vzdělání
 - Omezená možnost kontroly byrokratického aparátu
 - Top management ve VS vytvářející strategické plány se zřídka podílí na jejich realizaci
 - Je více omezena co se týká investičního kapitálu a svobody rozhodování (rozhodování může být silně ovlivněno politiky)
 - Hranice strategického rozhodování jsou určovány více politickými podmínkami než stavem prostředí – umocněné volebním cyklem
 - Formalizované vyjádření dlouhodobých záměrů – vždy písemná forma – vždy schválení příslušnými orgány (zastupitelstvem, vládou apod.) – vždy je potřeba získat politický konsensus
-

Strategické plány



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- VS je financována převážně z veřejných rozpočtů, prostředků pocházejících z velké většiny z daní – VS je nevýdělečný (neziskový) – omezení v získávání prostředků
- Top management ve VS vytvářející strategické plány se zřídka podílí na jejich realizaci
- Pro realizaci strategie jsou vytvářeny pracovní komise a poradní orgány – zástupci rozvoje daného území nebo oblasti
- Typy plánů – intuice, kvalifikovaný odhad, zdravý rozum, expertní vyjádření, participační postupy, brainstorming, metoda scénářů, Delphi metoda

Strategická kontrola

- Monitorovací indikátory a programové indikátory

Indikátory ECI/TIMUR

- Spokojenost obyvatel s místním společenstvím
- Místní příspěvek ke změně klimatu
- Mobilita a místní přeprava
- Dostupnost veřejných prostranství a služeb
- Kvalita místního ovzduší
- Cesty děti do a ze školy
- Nezaměstnanost
- Zatížení prostředí hlukem
- Udržitelné využívání území
- Ekologická stopa

Typy kontroly – kontrola ex ante, průběžná kontrola, kontrola ex post, strategická kontrola



Podstata a význam strategického managementu v organizaci

2. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Pojetí strategického řízení



- Strategické řízení představuje souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování podniku.
- Strategické řízení je integrální součást celkového řízení podniku.
- Cílem strategického řízení je získání konkurenční výhody.
- Ukazuje směr vývoje podniku a vymezuje hlavní strategické směry podniku.
- Umožňuje orientaci podniku v konkurenčním prostředí
- Realizátory strategického řízení jsou řídicí pracovníci (top management nebo také CEO), kteří
 - rozhodují o potřebných aktivitách podniku;
 - vytvářejí podmínky pro hladký průběh těchto aktivit.

Vybrané definice strategického řízení



- Strategické řízení představuje proces přípravy a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.
- Strategické řízení představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu.
- Strategické řízení můžeme chápat jako ucelený systém, jehož nosným produktem je adekvátní a úspěšná podniková strategie zajišťující potřebný rozvoj a budoucnost podniku.
- Strategické řízení lze také chápat nejen jako snahu o sladění aktivit podniku se změnami v prostředí, ale i jako prostředek pro usměrnění sociální politiky uvnitř podniku.

Vývoj zaměření strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. *Etapa podnikového plánování (1945 – 1960)* – plánování finančních toků a výroby.
2. *Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973)* – efektivnost výroby.
3. *Etapa strategického plánování (1973 – 1980)* – analýzy budoucích příležitostí a ohrožení.
4. *Etapa strategického managementu (1980 – 1995)* – pružnost podniku.
5. *Etapa „nového“ strategického managementu (1995...)* – lidský faktor.

Obsah strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů.
- Plánování, rozmíst'ování, organizování a řízení potřebných podnikových zdrojů a jejich účelná spotřeba.
- Účelné řízení vztahů mezi okolím a podnikem v prospěch podniku při nenarušení vzájemné vazby mezi dodavateli, odběrateli a veřejností.
- Soulad všech součástí organizačního podnikového systému v zájmu dosažení stanovených cílů.
- Postoj podniku k tomu „jak, kdy, kde a komu“ by měl podnik konkurovat a „proč“.

Základní charakteristiky strategického řízení



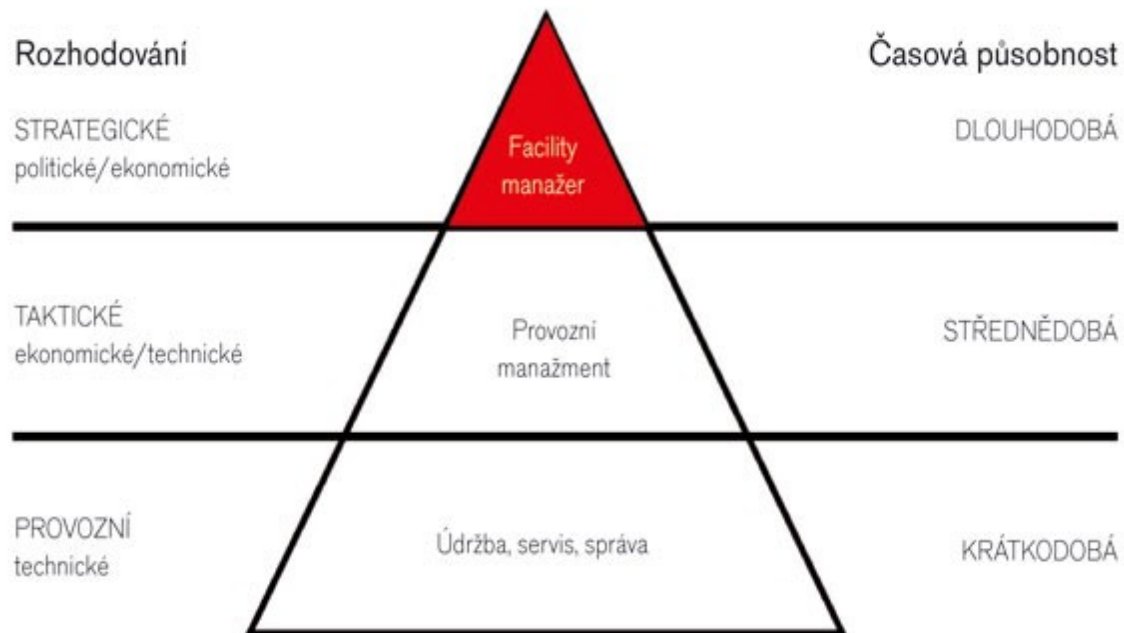
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zaměření na specifické úkoly, které představují pro podnik klíčovou oblast podnikání.
- Účelnou a pro podnik co nejvýhodnější reakci na změny, rušivé vlivy, rizika a šance, které se mohou vyskytnout.
- Cestu k nalezení konkurenční výhody ve srovnání s ostatními konkurenty a její co nejdelší udržení.
- Způsob jak využít relevantní přednosti podniku a využití agresivních iniciativ.
- Orientaci na vytvoření potřebné podnikové stability jak v podnikání, tak i ve vnitřní sociální oblasti.
- Dlouhodobý charakter, vysoké riziko, dynamický a kreativní přístup

Postavení strategického řízení v systému řízení podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Postavení strategického řízení



- **Strategické řízení** se realizuje na úrovni vrcholového managementu, má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost podniku a je východiskem všech podnikových plánů a projektů. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.
- **Taktické řízení** má za úkol stanovit a řídit postupy a prostředky vedoucí k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení probíhá na střední úrovni managementu, kde dochází ke konkretizaci strategických cílů a prostředků a zahrnuje užší okruh činností. Základní součástí taktického řízení je plánování a výsledkem je podnikatelských plán.
- **Operativní řízení** představuje poslední, nejnižší článek v hierarchii podnikového řízení. Jedná se o velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu, ve čtvrtletích, měsících, dekadách, dnech a hodinách. Nástrojem jsou operativní vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení.

Vlastnosti, specifika strategického řízení



- Zabývá se určováním, tvorbou a hodnocením dlouhodobých cílů v budoucnu.
- Poskytuje vedoucím pracovníkům celopodnikový pohled na problémy na základě poznání podmínek okolí.
- Musí se vypořádat s nepřesností informací a s jejich nedostatkem, které informují o pravděpodobném budoucím vývoji.
- Je jeho povinností sledovat nejen hrozby, které by mohly ohrozit podnik, ale zejména příležitosti, které se mohou stát významnou šancí vedoucí k úspěchu.
- Pružně reaguje na změny, které se vyskytnou v podnikovém okolí tak aby bylo dosaženo pozitivních výsledků a snížen jejich negativní dopad.
- Musí zachytit dominantní vývojové trendy a využít jejich možného prospěchu pro podnikání podniku.
- Navíc podle zkušeností z poslední doby by se součástí strategického řízení měl stát dobře zorganizovaný informační systém.

Význam a výhody strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- definuje poslání (účel) podniku a určuje směr jeho vývoje;
- vytváří potřebnou konkurenční výhodu;
- standardizuje rutinní činnosti;
- objevuje nebezpečné situace (hroby) pro podnik a navrhuje systém obrany proti nim;
- nachází příležitosti a zjišťuje možnosti jejich využití;
- stanovuje základní cíle a navrhuje systém jejich naplnění;
- při změnách okolí podniku upravuje a zpřesňuje jak vizi, tak poslání i cíle podniku;
- spojuje pracovníky podniku prostřednictvím konkrétních dílčích i konečných cílů;
- vytváří potřebné sociální jistoty pro zaměstnance podniku, dodavatele, odběratele i veřejnou správu dané lokality;
- mění pozvolně, ale potřebným směrem stávající podnikovou kulturu;
- poskytuje informace o podnikání a představuje jeho hlubší pochopení.

Podstata strategického rozhodování



- Strategické rozhodování představuje proces nalezení takové možnosti v budoucnosti, které zajistí úspěch podniku na trhu, posílí jeho konkurenceschopnost, zajistí mu vhodnou pozici mezi producenty.
- Rozhodování je typickou manažerskou aktivitou, která představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, která umožňuje podle názoru rozhodovatele efektivního dosažení cíle.
- Proces rozhodování je vždy ovlivňován osobností rozhodovatele, jeho osobními vlastnostmi, zájmy, znalostmi i vlivem vnějších podmínek, zejména časem.
- Výsledkem rozhodování je vždy rozhodnutí, které představuje produkt myšlenkového procesu jednotlivce, případně doporučení jeho spolupracovníků a poradců.

Rozdíly mezi strategickým a operativním rozhodováním



- **Základní charakteristiky strategického rozhodování**
 - Dlouhodobé, zaměřené na budoucnost, vysoká míra rizika a neurčitosti, týká se celé organizace, stanovující priority, flexibilní, kreativní, vztahuje organizaci k prostředí, učící se stále něco nového

- **Základní charakteristiky operativního rozhodování**
 - Reaktivní, izolované, krátkodobé, opatrné, nestanovující priority, nepružné, předvídatelné, spokojenost s daným stavem

Postup strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Přesné formulování problému, který je třeba řešit.
2. Stanovit dobu vhodnou pro rozhodnutí (okamžitě, později, ponechat bez rozhodnutí a vyčkat vývoj).
3. Shromáždit veškeré potřebné a dostupné informace a ověřit si jejich pravdivost i vypovídací schopnost.
4. Prověření možných variant a zvážení výběru jedné možnosti z daného souboru.
5. Zvolení optimální varianty podle názoru rozhodovatele.
6. Realizovat zvolené rozhodnutí.
7. Provéřit správnost rozhodnutí na základě výsledků jeho provedení.

Chápání strategického procesu rozhodování



- Postupný sběr relevantních informací, jejich třídění a zpracování, které vyústí v rozhodnutí.
- Proces hledání co možná neoptimálnější možnosti úspěšně zvládnout přechod ze současné pozice do stanoveného cíle.
- Volba základního východiska pro následující tvorbu strategie podniku.
- Při tomto postupu sehrávají velmi důležitou úlohu správně vybrané informace, které by měly mít tyto vlastnosti:
 - být včas odhaleny a být věrohodné (přesné);
 - vztahovat se k tomu co potřebujeme vědět;
 - být použitelné nejen svým obsahem, ale i jasností, přesností, presentací a uživatelskou přístupností).

Charakteristiky strategického rozhodování



- Je to především činnost vrcholového vedení nebo vlastníků podniku.
- Prvořadně bere v úvahu vlivy vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb.
- Je orientováno do vzdálenější budoucnosti, takže dopady nejsou hned patrné.
- Mívá vliv na organizační uspořádání podniku.
- Ovlivňuje dlouhodobou perspektivu a existenci podniku.
- Výsledky rozhodování mají originální charakter.
- Ovlivňuje mnohem větší hodnoty nežli operativní řízení.

Vlastnosti strategického rozhodování I



- **Unikátní charakter** rozhodnutí, jež často s ohledem na velké náklady mají často nevratný charakter, když se prokáže, že po realizaci nejsou efektivní.
- V rámci strategického rozhodování musíme brát v úvahu jak **ekonomickou efektivnost**, tak i možné sociální dopady takže je nutno zajistit směřování k tvorbě efektivních sociálně ekonomických systémů v rámci podniku.
- S ohledem na **multikriteriální charakter** strategických problémů je nutno řešit konflikt kritérií a hledat vhodný kompromis i tenkrát, když aktivity vzájemně působí protichůdně a mají různou váhu důležitosti.
- Respektování existence **nekvantifikovatelných faktorů**, kteréže popsat a uspořádat podle intenzity, ale nelze vyjádřit hodnotově.

Vlastnosti strategického rozhodování II



- **Nedokonalá informovanost** při řešení strategických problémů doprovodným jevem rozhodovacího strategického procesu a tudíž je nutno počítat s určitým rizikem úspěšnosti nebo neúspěšnosti.
- **Nedostatek informací a delší časový horizont splnění cílů** způsobují, že strategická rozhodnutí získávají často charakter otevřených systémů a jako taková musí být řešena.
- **Úloha lidského činitele při rozhodování** je nezastupitelná, neboť vnáší do rozhodování své individuální vlastnosti, vnáší do tohoto procesu subjektivní kritéria, motivaci, vlastní názory a osobní rysy svého jednání.

Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Brainstorming**, který je nejčastěji využíván a představuje v podstatě diskusi znalců, kteří produkují řadu nápadů.
- **Delfská metoda**, která představuje postupné zjišťování a srovnávání prognóz expertů založené na jejich anonymitě.
- **Metoda scénářů**, kdy se vyvíjí obraz budoucnosti na základě informací současnosti pro potřebné oblasti.
- **Rozhodovací strom**, vystupující jako zobrazení více etapových rozhodovacích procesů.
- **Myšlenkové mapy** v podobě grafického nástroje představující zobrazení rozhodovacích problémů a jejich vazeb prostřednictvím vazeb, uzlů setkání a spojnic.

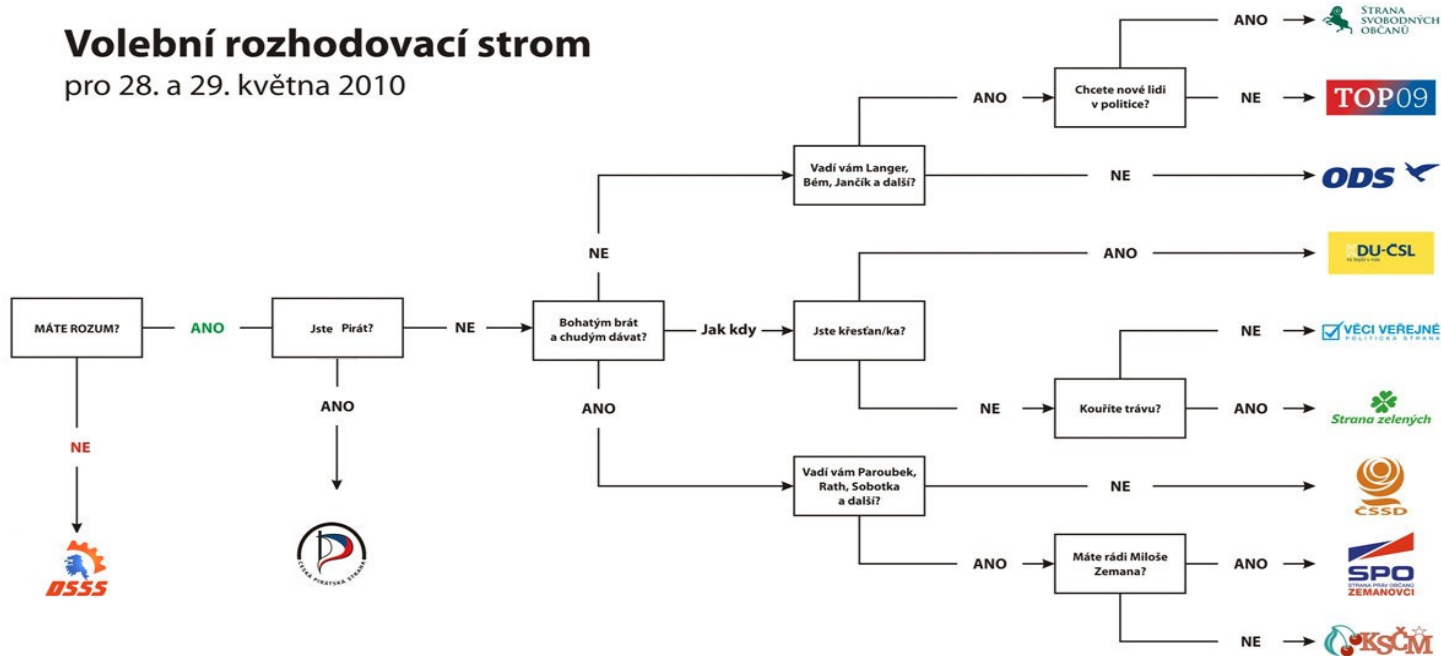
Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Volební rozhodovací strom

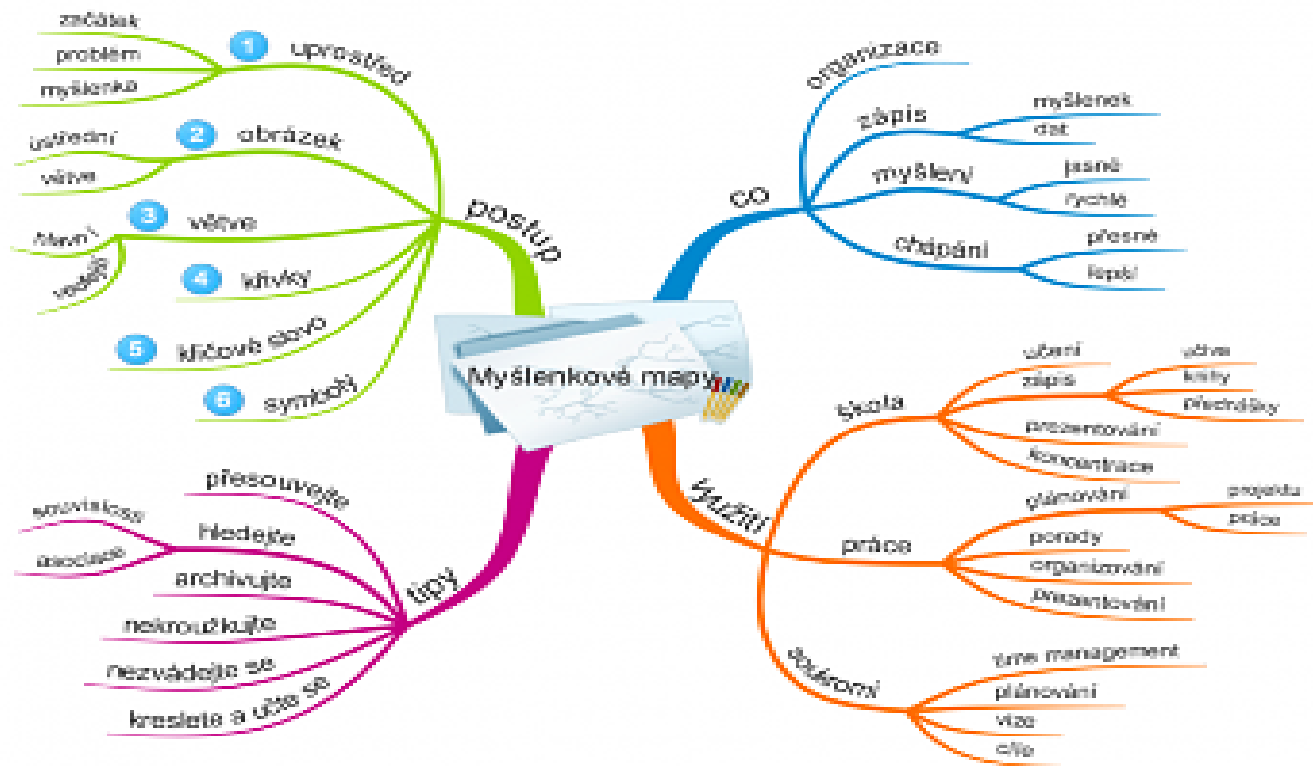
pro 28. a 29. května 2010



Myšlenkové mapy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ





- Strategické myšlení představuje komplex poznávacích a účelově zaměřených myšlenkových aktivit vrcholového managementu podniku, zaměřených na dosahování stanovených strategických cílů firmy.
- Správné a dobře realizovatelné strategické myšlení představuje jeden ze základních předpokladů úspěšného strategického řízení, které směřuje k vytvoření optimální podnikové strategie. Je to tudíž v podstatě takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.
- Strategické myšlení se vyznačuje jednak intenzivním analytickým úsilím využít co nejlépe všech dostupných pravdivých informací, které nám vytváří obraz povzbuzujících i omezujících faktorů. Zároveň však je potřebné uvažovat perspektivně a dívat se na podnik a podnikatelské aktivity na základě předpokládané budoucnosti.

Potřeba a význam strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- pochopit nesmírnou různorodost jevů současného světa, jeho změn, proměn a možností;
- musí se dobře orientovat mezi alternativami řešení, které se nabízí okolí podniku i schopnosti podniku, aby vybral co možná pro podnik nejprospěšnější variantu;
- určit pro podnik rozhodující vývojové trendy, které budou mít v budoucnosti rozhodující vliv;
- dodržovat zásadu „nejdříve přemýšlej a pak konej“.

Přínosy strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Delší životní cyklus výrobků, neboť jsme první, nebo mezi prvními, kdo identifikují nové příležitosti a změny v potřebách zákazníků.
- Rychlejší a jistější návratnost investic neboť využijeme poptávky na trhu dříve než konkurence.
- Vyšší efektivnost a produktivitu tím, že dosáhneme lepších výsledků, snížíme náklady, omezíme ztráty a zajistíme lepší řízení zdrojů.
- Omezení rizika tím, že v řízení se bude vyskytovat méně chyb, neboť většina bude odhalena včas již v procesu sestavování strategie, čímž se sníží nebezpečí výskytu krize v podniku.
- Zajištění lepší zpětné vazby a poučení, neboť čas, který konkurent využije k likvidaci chyb lze využít k systematickému sledování a analýze vlastní činnosti.
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry neboť zaměstnanci při úspěchu podniku spoluvytváří progresivní formy podnikové kultury.
- Přeměna toho co konkurence vnímá jako hrozbu v překvapivou příležitost našeho podniku.

Principy strategického myšlení



- Principy strategického myšlení představují soubor charakteristických principů strategického myšlení, které nelze chápat izolovaně, neboť pouze jejich aplikace jako celek přináší očekávané výsledky.
- princip myšlení ve variantách,
- princip permanentnosti strategického procesu,
- princip interdisciplinárního myšlení
- princip tvůrčího myšlení,
- princip syntézy intuitivního a exaktního myšlení,
- princip myšlení v čase,
- princip uplatňování zpětnovazebního myšlení,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace,
- princip etiky.

Liedtkův model elementů strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V tomto modelu současně je zdůrazněn význam představ o budoucím vývoji, neboť poznání vývojových trendů udává potřebný směr, dle kterého se podnik může úspěšně ubírat.
- Podle tohoto modelu lze strategické myšlení považovat za syntetický proces využívající kreativity a intuice, který vede k vytvoření integrační perspektivy podniku.

Prvky Liedtkova modelu strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Systémový pohled na budoucnost** podávající perspektivu vývoje jak podniku, tak jeho okolí a vzájemné jejich ovlivňování. Současně je zde vyjádřena i vnitřní provázanost jednotlivých organizačních součástí v podniku a jejich vliv na konečné uspořádání.
- **Zaměření na strategické cíle**, které byly stanoveny na základě vize jako žádoucí stav dosažitelný v konkrétně definovaném čase.
- **Inteligentní oportunistus** projevující se jak otevřeností i pochopením, tak opatrnou obezřetností vůči novým myšlenkám a postupům i metodám. Současně se tento prvek projevuje i tvorbou alternativních strategií podle měnícího se okolí.
- **Myšlení v čase**, které představuje v průběhu strategických úvah propojovat minulost s přítomností a toto spojení promítnout do budoucnosti v podobě potřebných perspektiv.
- **Hypoteticky založené myšlení** reprezentující umění a schopnost tvorby i ověřování vhodných hypotéz, které se vztahují ke strategii podniku.

Překážky strategického myšlení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Chybějící vize**, kdy top management a vlastníci neuvažují o budoucnosti a žijí pouze úspěchy přítomnosti.
- **Nepřipravenost ke změnám**, projevující se neochotou realizovat potřebné změny, kdy velmi často se mezi odpůrci změn vyskytují vedoucí pracovníci.
- **Obranné jednání**, kdy převládá pasivní přístup k chování konkurence a nejistá obrana pozice podniku na trhu.
- **Nesystémovost** znamenající neschopnost vidět podnik jako celek a neuvědomovat si všechny možnosti, kterými okolí podniku jej ovlivňuje.
- **Krátkozrakost**, spočívající v orientaci převážně na operativní řízení a neuvědomění si významu strategického managementu.
- **Osobní zájmy**, kdy převládnu zájmy jedince nad zájmy podniku.
- **Špatná informovanost**, která představuje nedostatek informací, shromažďování nepravdivých informací nebo špatný výklad správných informací, případně jejich pozdní získání.

Překážky strategického myšlení II



- **Výrobní orientace** způsobená neuvědoměním si významu zákazníka jako činitele, který rozhoduje o úspěchu podnikání. Tato orientace vidí hlavní úspěch v produkci bez ohledu na potřeby a zájem trhu.
- **Ignorování kulturního kontextu** kdy se provádí neuvážená aplikace domácích přístupů na zahraničním trhu.
- **Tvrdohlavost** představující držení se jedné možnosti řešení problémů a nevyužití dalších alternativ.
- **Opomenutí potřeb zákazníků** spočívající v nerespektování jejich přání a projevených potřeb.
- **Podcenění významu kvality** kdy si dodavatel neuvědomuje význam naplnění očekávání zákazníka.
- **Formalismus** charakteristický omezenou přemýšlivostí a převládající přizpůsobivostí což znamená v podstatě omezení inovací.

Překážky strategického myšlení III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Netrpělivost** spočívající v zavádění nedomyšlených nápadů, opouštění dobrých myšlenek při prvních neúspěších.
- **Nedůslednost** způsobená nedostatečnou kontrolou při sledování naplňování rozhodnutí a nezajištěním účinného vyhodnocení vzniklých nedostatků.
- **Nerozhodnost** projevující se zbytečným váháním, vyčkáváním, zdlouhavá aplikace nových přístupů a obranných opatření.

Sekvenční model tvorby strategie organizace

3. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Pojem „strategie“



- Starořecké slovo „stratagan“ – nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, předstírání, léčka, úskok...
- Strategie jako vojenské umění - starověké Řecko (508 – 507 př. n. l.).
- Stratos – armáda, stratégos – vojenský velitel.
- Nejstarší text o vojenské strategii – čínský generál Sun C'- O válečném umění (2500 let starý).
- Slovník vojenství (podle Jamese z roku 1810) – strategie je činnost mimo dohled nepřítele.

Vymezení strategie I



- Produktem strategického myšlení a strategického rozhodování je strategie podniku.
- Strategie představuje dlouhodobou koncepci podniku, která podstatným způsobem usměrňuje veškeré budoucí aktivity podniku.
- Strategii podniku formulují top manažeři ve spolupráci s dalšími manažery a zaměstnanci podniku.
- Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.
- Strategie podniku se stává základní směrnicí pro další postupné strategické rozhodování a ovlivňuje především investiční rozhodování a inovační aktivity.
- Strategie se stává prostředkem, který stmeluje podnik v jeden celek směřující k dosažení vytýčených dlouhodobých cílů.

Vymezení strategie II



- Strategie se stává návodem, který vymezuje základní formy konkurenčního boje podniku.
- Strategie představuje prostředek sloužící k dosažení konkurenční výhody s využitím předností podniku a příležitostí které poskytuje okolní prostředí a chrání podnik před působením ohrožení a hrozeb.
- Strategie současně musí naplňovat svou ekonomickou funkci spočívající ve vytváření ekonomických přínosů po své vlastníky a poskytovat potřebné sociální jistoty zaměstnancům. V důsledku toho musíme chápat podnikovou strategii nejen jako podnikatelský a ekonomický systém, ale také jako systém sociální čímž se výrazně mění názor na tento podnikový prostředek.

Podstata strategie



- Postup jak zajistit zisk z konkrétní podnikatelské činnosti.
- Optimální využití zdrojů, které má podnik k dispozici nebo může získat.
- Tvorbu konkurenční výhody trvalou inovací svých výrobků i služeb a její co nejdější uplatnění a udržení.
- Získání a udržení solventních, loajálních zákazníků, kteří jsou předpokladem udržení zisku.
- Předcházení výskytu krizových situací včasným, rychlým a uspokojivým řešením vyskytujících se rizik.
- Vytváření potřebné soustavy sociálních jistot pro zaměstnance, které zajistí udržení schopných, kreativních a výkonných zaměstnanců. S tím souvisí nejen neustálé jejich zvyšování jejich kvalifikace, ale i správná motivace a podpora.
- Zajištění vzájemné solidní spolupráce s dodavateli zdrojů, s odběrateli produktů i s veřejností dané lokality, regionu, státu.

Aktivity spojené se strategií



- Strategie vytyčuje směr podnikání v budoucnosti.
- Strategie musí podniku zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie stanovuje podnikové cíle odvíjející se od podnikového poslání a vize.
- Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jeho okolím.
- Strategie na cestě k úspěchu staví na klíčových zdrojích, které má podnik k dispozici a zejména na schopnostech pracovníku firmy.
- Strategie vymezuje jak potřebu zdrojů, které jsou potřebné k dosažení stanoveného cíle, tak způsob jejich zajištění.
- Strategie je východiskem a řídicím elementem pro taktické a operativní řízení a proto zásadním způsobem určuje úkoly na taktické i operativní řídicí úrovni.

Požadavky na formulaci strategie



- Proveditelnost a dosažitelnost strategie z hlediska zdrojů a technologie podniku.
- Přijatelnost a uskutečnitelnost strategie podnikem a okolím.
- Předpoklady úspěchu z hlediska požadovaného podílu na trhu a ziskovosti.
- Stupeň řešení daného problému.
- Explicitnost strategie (jednoznačná, jasná).

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

- Model podnikové strategie musí být v praxi přeměněn na konkrétní strategické rozhodnutí, které budou mít vztah k následujícím oblastem:
 - K zákazníkům, na které se podnik soustředí, nebo které opustí a nebude obsluhovat.
 - K produktům, které bude podnik nabízet, obměňovat, inovovat nebo jejich produkcí zruší.
 - K aktivitám, kterými se podnik bude zabývat, rozšiřovat a využívat nebo které zruší.

Strategie a konkurenční výhoda I



- Konkurenční výhoda (anglicky Competitive advantage) je vše, co dává podniku dočasně náskok před konkurencí.
- Je to to, co má podnik oproti svoji konkurenci lepší. Konkurenční výhoda nakonec může rozhodnout o tom, jestli zákazník nakoupí u konkrétního podniku.
- Konkurenční výhoda může pomoci získat rychleji nebo větší podíl na trhu.
- Konkurenční výhoda ale není trvalá. Je to dočasná věc, kterou může podnik rychle ztratit buď vlastní chybou, úsilím konkurence nebo prostě situací na trhu.
- V souvislosti se ztrátou nebo snižováním konkurenční výhody hovoříme o tzv. erozi konkurenční výhody, ke které dochází v důsledku vlivu ostatních konkurentů.
- Konkurenční výhoda musí být dlouhodobě udržitelná. Nejedná se tedy o nějakou dočasnou akci, ale o trvale udržitelnou výhodu, která je systematicky budována prostřednictvím konkrétní strategie.

Strategie a konkurenční výhoda II



- Získání a udržení trvalé konkurenční výhody a s ní úzce spojené finanční výhody, doplněné přiměřeným rozvojem klíčových schopností a dovedností podniků by mělo být základem pro formulaci jejich strategie.
- Podstata konkurenční výhody spočívá ve schopnosti podnikatelského subjektu vytvořit větší reálnou, nebo takto vnímanou užitnou hodnotu pro jeho cílové zákazníky ve srovnání s konkurencí, nebo srovnatelnou užitnou hodnotu při nižších nákladech, evidentně v kratším čase.
- Finanční výhoda konkurenční výhody spočívá v umění podnikatelského subjektu zaměřit obchodní činnosti na maximalizaci ekonomické hodnoty hotovostního toku v relacím k investicím do podnikání.
- Identifikace konkurenční výhody vychází z porovnání skupiny podniků, přičemž toto porovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém podniky operují.

Hlavní zájmy zájmových skupin I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Vlastníci** – mají zájem na návratnosti vloženého kapitálu a na využívání všech výhod, které může podnik poskytovat.
- **Top management** - má zájem na rozvoji podniku a na dosahování odměn, které mohou získat při splnění cílů.
- **Zaměstnanci** – udržet si zaměstnání a získávat odpovídající odměnu za práci. Současně mají zájem na dodržování pracovní legislativy, podíl na zaměstnaneckých výhodách, možnost mít uspokojení z vykonávané práce.
- **Odbory** – mít uznávané postavení prostředníka mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, být důležitou součástí firemní organizace a moci se zúčastnit kolektivního vyjednávání.
- **Věřitelé** – získat nejen možnost navracení zapůjčeného kapitálu, ale dosáhnout i dohodnutého úroku ze zapůjčené částky. V případě neúspěchu mít prioritu při splácení dlužné částky.
- **Zákazníci** – získat kvalitní, bezpečný a moderní výrobek za cenu odpovídající kvalitě včetně zajištění služeb servisu a nákupu náhradních součástí.

Hlavní zájmy zájmových skupin II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Dodavatelé** – požadují trvalý odbyt za ceny pro ně výhodné, profesionální vzájemné vztahy a dodržování platebních dohod.
- **Konkurenti** – vyžadují upravit podnikatelské prostředí určitými přesnými pravidly a jejich dodržování.
- **Místní komunita** – má zájem na vzniku solidních zaměstnaneckých příležitostí, které budou především využívat místní residenty, podporu charitativních, kulturních i sportovních akcí, pokud možno trvalou a zvyšující se zaměstnanost, ochranu životního prostředí.
- **Široká veřejnost** – ochrana životního prostředí, ceny odpovídající kvalitě produktu, dodržování norem a zákonů.
- **Stát (vláda)** – včasná a daňovým zákonům odpovídající platba daňových povinností, udržení zaměstnanosti, dodržování předpisů usměrňující podnikání podniků.

Externí faktory ovlivňující strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Internacionalizace ekonomiky projevující se vytvářením nadnárodních společností.
- Intelktualizace činností vedoucí k potřebnému růstu vzdělání pracovníků i vedení podniku.
- Informatizace lidské společnosti, kdy počítače se stávají významnou složkou vybavení podniků a jejich ovládání je vyžadováno od většiny pracovníků podniku.
- Zrychlování vývoje, které je dáno perfektně fungujícími komunikačními systémy, které bez problémů přenáší rychle a spolehlivě nové poznatky.
- Pružnost producentů, která se stává základem jejich konkurenceschopnost a udržení určité konkurenční výhody vůči ostatním účastníkům na trhu.
- Ekologické chování lidí i podniku, dané potřebou omezit poškozování životního prostředí lidské společnosti a zajistit uplatnění myšlenek udržitelnosti dobrých podmínek života.
- Intenzifikace produkce, kdy tento trend je vyvolán omezující se nabídkou zdrojů, růstem jejich ceny a omezenou možností je nahradit.

Interní faktory ovlivňující strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Personální změny, které jsou způsobeny nástupem nových požadavků na pracovníky podniků a které vyvolávají vznik nových profesí i podnikových funkcí.
- Změny ve struktuře organizací, které jsou vytvářeny potřebou nově uspořádat útvary podniku v souladu s požadavky zákazníků, dodavatelů i vlastní potřeb produkce (v technologiích).
- Změny v podnikové kultuře vyvolané změnami jak organizačními tak personálními a ovlivněné novými vývojovými trendy. Podniková kultura se mění taktéž v důsledku změn hodnot u spotřebitelů.
- Změny přípravy pracovníků k výkonu nových funkcí i k zvládnutí úkolů, které jsou dány delegováním povinností a odpovědnosti.
- Změny v úloze managementu, kdy odpovědnost za spokojenost zákazníků i za realizaci změn se postupně přenáší do náplně role managementu první linie. Tím dochází k výrazným změnám v přístupech a v chování jednotlivců.

Změny vyvolané strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Změny vyvolávají nejen rozmach sil, které je vyvolávají, ale také sil odporujících, proto je důležité dosáhnout převahu nad odporem.
- Zde se podle Hammera projevuje pravidlo 20/60/20 jako reakce zaměstnanců na program zásadních změn. Z uvedeného pravidla vyplývá, že:
 - 20% zaměstnanců vítá změnu s nadšením;
 - 60% jsou zaměstnanci nerozhodnutí, které je pro změnu nutno získat nebo je přesvědčit, aby nebyli brzdou při realizaci přeměn;
 - 20% zaměstnanců bude zásadně proti navržené změně a vlastně vůči jakékoliv změně.

Příčiny odporu zaměstnanců vůči strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nadměrná osobní nejistota, kdy dochází ke ztrátě důvěry v osobní přínos podniku.
 - Překvapení ze změny, kdy pracovníci nejsou řádně informováni o nutnosti její realizace a nejsou později do této aktivity zapojeni.
 - Znepokojení kvůli schopnostem, které pracovník má a jež stačí na výkon dané funkce. Je zde oprávněna ztráta důvěry se schopností zvládnout nové povinnosti.
 - Nebezpečí vedlejších účinků, které může změna vyvolat a které dosud neznáme.
 - Nebezpečí více práce, jelikož velmi často jsou změny spojovány s hledáním možných úspor.
 - Výhrady proti osobě, která změny provádí, což může být jevem jak objektivním, tak i subjektivním.
 - Skryté hrozby, které jsou s danou změnou spojovány a proti nimž se nedělají důsledná opatření.
 - Porušení zásady „měníme jen to, co musíme“.
 - Nebezpečí rizika, které každá změna nese a často je spojován výskyt rizika s inovacemi jakéhokoliv druhu.
-

Změny povinností manažera se změnou strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Realisticky diagnostikovat situaci v oblasti, za kterou odpovídá.
- Seznámit včas pracovníky se změnami, které budou provedeny, realisticky ukázat na vzniklé problémy a dopady, snažit se zapojit pracovníky do realizace změn.
- Analyzovat mocenské tlaky v oblasti odpovědnosti působící pro změny i proti nim a využít je přesměrováním na podporu realizace žádoucích změn.
- Systematicky a citlivě řídit proces změn.

Otázky týkající se obsahu a procesu strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Otázky týkající se obsahu strategie:

- Jaká by měla být komplexní strategie?
- Jak by měla být strategie integrovaná?
- Do jaké míry by měla být strategie obecná (generická)?

Otázky týkající se procesu strategie:

- Do jaké míry by měla být strategie promyšlená?
- Do jaké míry by měla být strategie kolektivní?
- Jak by mělo ve strategii být nahlíženo na změnu?
- Jakou možnost volby by měla strategie poskytovat?
- Jaká míra strategického myšlení je žádoucí?

Finanční řízení ve vazbě na podnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Významná součást strategického řízení podniku
- Úzce spojena s finančním řízením a finančním účetnictvím podniku
- Poskytuje data pro rozhodování manažerů
- Vychází ze základních finančních výkazů podniku
- Vede k poznání minulých a současných hospodářských jevů v podniku
- Podklady pro hodnocení reálnosti investičních a inovačních budoucích záměrů
- Posouzení „finančního zdraví“ podniku
- Indikátor finanční výkonnosti podniku – manažer x investor – Value Based Management VBM

Strategické představy a cíle organizace

4. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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



- **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

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.

Prognostické metody



- **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



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

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

- 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.
- Lze konstatovat, že se jedná o souhrn myšlenek, které předbíhají svou dobu se silným motivačním účinkem. V důsledku tohoto faktu můžeme konstatovat, že se jedná o smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti, ve které vize vytyčuje základní směr vývoje 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.**

Pojetí vize



- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku. Proto je výrazným vymezením základního směřování podniku v budoucnosti v podobě písemného dokumentu tvořeného inspirujícími slovy.
- Vize evokuje nadšení pro cílený vývojový směr podniku a potvrzuje i podporu a zájem vedení na dosažení konečných cílů, které vymezuje. Proto se musí její slovní vyjádření vyhnout frázovitosti, všednosti velké záplavě nic neříkajících slov.
- **Tvorba vize je týmovou záležitostí**, i když první návrhy jsou vždy tvorbou jednotlivce. Při této tvorbě je na místě využití jak racionálního analytického myšlení, tak snění.
- Při té příležitosti je důležité si uvědomit, že musíme velmi pečlivě při **prosazování vize** využívat vhodných forem **komunikace** prostřednictvím četných distribučních kanálů a různých forem.

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



- 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



- 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

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 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

Strategická analýza a metody využitelné při tvorbě strategie

5. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Podstata strategické analýzy



- Strategická analýza představuje identifikaci a ocenění veškerých relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a na strategické cíle podniku.
- Strategická analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku (interní analýza) a vnějšího prostředí (externí analýza).
- Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj.
- Analýza posuzuje celkovou podnikovou situaci, určuje jeho místo v prostředí a vymezuje vývoj jeho budoucích aktivit.
- Je prvním krokem strategického plánovacího procesu.

Struktura strategické analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza externího prostředí** – poskytuje informace o charakteru externího prostředí a jeho případných vlivech na podnik s cílem zjištění možných příležitostí a hrozeb
 - Analýza vzdáleného prostředí – makroprostředí
 - Analýza blízkého prostředí – trh, odvětví
- **Analýza interního prostředí** – podává informaci o interním prostředí a vnitřních zdrojích podniku, výsledkem je zjištění předností (silných stránek) a slabín (slabých) podniku
- **Syntéza** – konfrontuje silné/slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z prostředí s cílem určení adekvátního strategického směru.

Charakteristika externího prostředí



- **Podnikatelské prostředí** představuje veškeré síly a vlivy, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt, ať už z vnějšího (externího) prostředí nebo z vnitřního (interního) prostředí.
- **Externí podnikatelské prostředí** je vnějším prostředím podniku, které na podnik působí a ovlivňuje jej.
- Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou úrovní, a to na vzdálenější a bližší prostředí (okolí). Vzdálenější prostředí se obvykle nazývá makroprostředí a bližší prostředí jako tržní prostředí (trh a odvětví).
- **Analýza externího prostředí** je kontinuální proces získávání informací o událostech (změnách) odehrávajících se mimo organizaci, který slouží k identifikaci a interpretaci potenciálních trendů v externím prostředí.
- Analýza externího prostředí pracuje s těmito informačními zdroji:
 - sekundární zdroje o makroprostředí a dílčích trzích, studie, rešerše, statistické soubory, statě odborných časopisů, sekundární informace vztahující se k cílovému trhu;
 - primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku atd.

Makroprostředí



- Makroprostředí, nebo také vzdálenější podnikatelské prostředí, je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt.
- Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části.
- Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit.
- Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.
- Makroprostředí nevytváří stát ani vláda.
- Makroprostředí je tvořeno těmito prvky: demografické prostředí, politické prostředí, legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí, kulturní prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí

Prvky makroprostředí

- **Demografické prostředí** je tvořeno lidmi, kteří žijí v určitém teritoriu.
- **Ekonomické prostředí** se zaměřuje hlavně na disponibilní kupní sílu obyvatel, na ceny, úspory, dluhy a dostupnost peněžních prostředků (úvěrů).
- **Politické prostředí** a jeho vliv vychází z politických rozhodnutí nebo politických událostí v zemi.
- **Legislativní prostředí** vytváří legislativní rámec pro aktivity podnikatelských subjektů prostřednictvím právních norem regulujících podnikatelské postupy, práva a povinnosti při realizaci těchto aktivit.
- **Sociální prostředí** formuje základní mínění, hodnoty a normy lidí v něm žijící.
- **Kulturní prostředí** je dáno kulturou, která je obecně chápána jako komplex hodnot, zvyklostí, tradic, jednání a dalších faktorů osvojených a sdílených osobami určité skupiny, společnosti.
- **Technologické prostředí** sleduje vývoj a využívání nových technologií v aktivitách podniku.
- **Přírodní prostředí** je zaměřeno na současný stav a zhoršování životního prostředí, na ubývání přírodních zdrojů a zvyšující se náklady na energii.

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Hlavními zdroji dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje: různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.
- PEST, PESTLE, STEP, STEEPLD, STEER
- Extrapolace trendů (prognózování) - prognostická metoda určující pravděpodobný průběh určitého jevu z jeho dosavadního vývoje.
- Expertní metody – Metoda QUEST (Quick Environmental Scanning Technique), Delfská metoda, Brainstorming – využití odborníků pro činnost vyžadující zvláštní znalosti a odborné posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti.
- Metoda scénářů
- Metody statistické analýzy (analýzy časových řad, regresní a korelační analýzy)
- Metody demografické statistiky
- Politologie a makroekonomické teorie
- Metody kauzální analýzy

PEST analýza



- **PEST analýza** je moderní metoda rozboru makroprostředí.
- Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase.
- PEST analýza se zaměřuje na to prostředí, na kterém podnik skutečně působí.
- PEST analýza sleduje makroprostředí podniku z pohledu čtyř základních skupin faktorů: politické a legislativní **P**, ekonomické **E**, sociální a demografické **S**, technické a technologické **T**.
- Tato původní podoba metody byla v průběhu času modifikována a rozšiřována o další prvky. Takže se dnes setkáváme s těmito podobami: PESTLE analýza (přidán legislativní a environmentální prostředí), SLEPT analýza, STEEP analýza.
- Společným účelem všech těchto analýz je identifikace konkrétních hrozeb a příležitostí, což pomáhá podniku zaměřit se na klíčové aspekty makroprostředí a ty komplexně vyhodnocovat.

Tržní prostředí



- Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Někteří autoři začleňují toto prostředí do mikroprostředí, tj. do interního prostředí podniku.
- Základní charakteristikou tohoto podnikatelského prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné.
- Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.
- Subjekty tržního prostředí zahrnují skupiny lidí nebo organizace mající bezprostřední vztah ke konkrétnímu podnikatelskému subjektu. Mezi subjekty tržního prostředí patří: zákazníci, konkurence, distribuční články, veřejnost, vnější ovlivňovatelé.
- Analýza tržního prostředí se zaměřuje na hodnocení základních parametrů trhu a situaci v konkrétním odvětví. Proto analýzu tržního prostředí lze rozdělit na analýzu odvětví a analýzu trhu.

- **Trh** představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních.
- Podle typu zákazníků rozlišujeme trh spotřebitelský a trh organizací. *Na trhu spotřebitelském* se pohybují jednotlivci a domácnosti, které nakupují produkty a služby za účelem spotřeby (hovoříme o nich jako o konečných spotřebitelích). *Na trhu organizací* působí podniky, organizace, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje (obchodní podniky), přepracování (výrobní podniky) nebo užití pro společnost (vláda, neziskové organizace). Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- *Kotler a Keller* (2013, s. 38) člení trhy do pěti skupin, které jsou vzájemně provázány určitými vazbami směny a probíhají mezi nimi toky: trh zdrojů (trh surovin, práce a peněz), trh výrobců, trh prostředníků, spotřební trh a vládní trh.
- *Michael E. Porter* rozdělil trh (na základě životního cyklu odvětví, míry koncentrace podniků v odvětví, fázi cyklu produktu a míře vystavení trhu mezinárodní konkurenci) na pět typů (Jakubíková 2013, s. 160): trhy nově vznikající, rostoucí trhy, dospělé a upadající trhy, globální trhy.

- **Odvětví** je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku. Odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- Odvětví je tak představováno specifickou skupinou podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. Přičemž sektor je jedním ze základních elementů každé národní ekonomiky. Ekonomika se zpravidla člení podle základních činností, které se v ní odehrávají, na čtyři sektory: primární, sekundární, terciární, kvartérní.
- Odvětví, resp. ekonomické činnosti jsou v ČR i v rámci Evropské unie povinně zařídovány podle klasifikace NACE-CZ, která je odvozena z mezinárodní klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá mezinárodní organizace OSN.
- Postavení jednotlivých odvětví v ekonomice státu pak vyjadřuje odvětvová struktura, kterou tvoří jednotlivé ekonomické činnosti podle NACE-CZ a vztahy mezi nimi.

Metody analýzy odvětví a trhu



- Analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách. Analýzy odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví. Analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin. Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.
- Metody analýzy odvětví a trhu:
 - Analýza odvětví – hybné síly odvětví, atraktivita odvětví
 - Analýza konkurence – Porter, mapa konkurenčních skupin
 - Analýza zákazníků
 - Výzkum trhu
 - Strategické mapy
 - Analýza globalizačních trendů
 - Analýza strategické mezery

Metody analýzy odvětví I



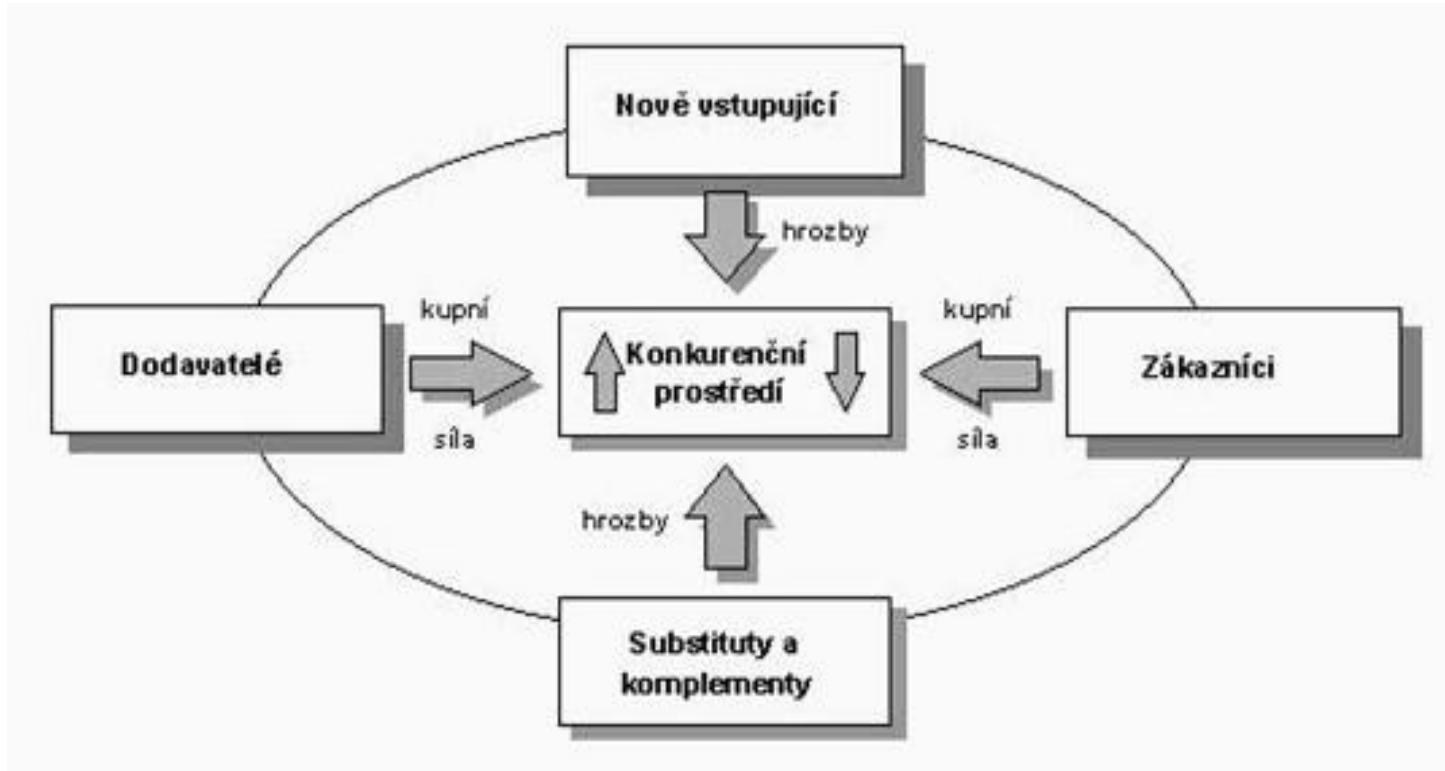
- Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.
- **Odvětvová struktura** sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví :
 - počet a velikosti podniků v odvětví;
 - typy produktů a služeb na daném odvětví;
 - sílu jednotlivých podniků v daném odvětví;
 - velikost tržních bariér daného odvětví.
- **Analýza hybných sil** odvětví má za účel vymezit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky :
 - definování relevantního odvětví;
 - identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
 - určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;
 - zhodnocení celkové struktury odvětví.

Metody analýzy odvětví II



- **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** hodnotí konkurenční síly v daném odvětví, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost konkrétního odvětví. K hodnoceným konkurenčním silám patří (Porter, 1994):
 - **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
 - **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
 - **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
 - **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
 - **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.
- V souvislosti s výraznými změnami v podnikatelském prostředí, dochází k určitým modifikacím tohoto tradičního modelu konkurenčních sil. Například se přidává šestá síla, a to komplementární produkty

Porterova analýza pěti konkurenčních sil



- Výzkum trhu představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování manažera.
- Výzkum trhu je částí podnikového informačního systému, který je tvořen: interním informačním systémem, externím zpravodajským systémem, výzkumným systémem, systémem na podporu rozhodování.
- **Proces výzkumu trhu** představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází:
 - fáze přípravná – stanovení cíle výzkumu, specifikace výzkumného problému, navržení plánu výzkumu;
 - fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
 - fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.

Interní prostředí podniku

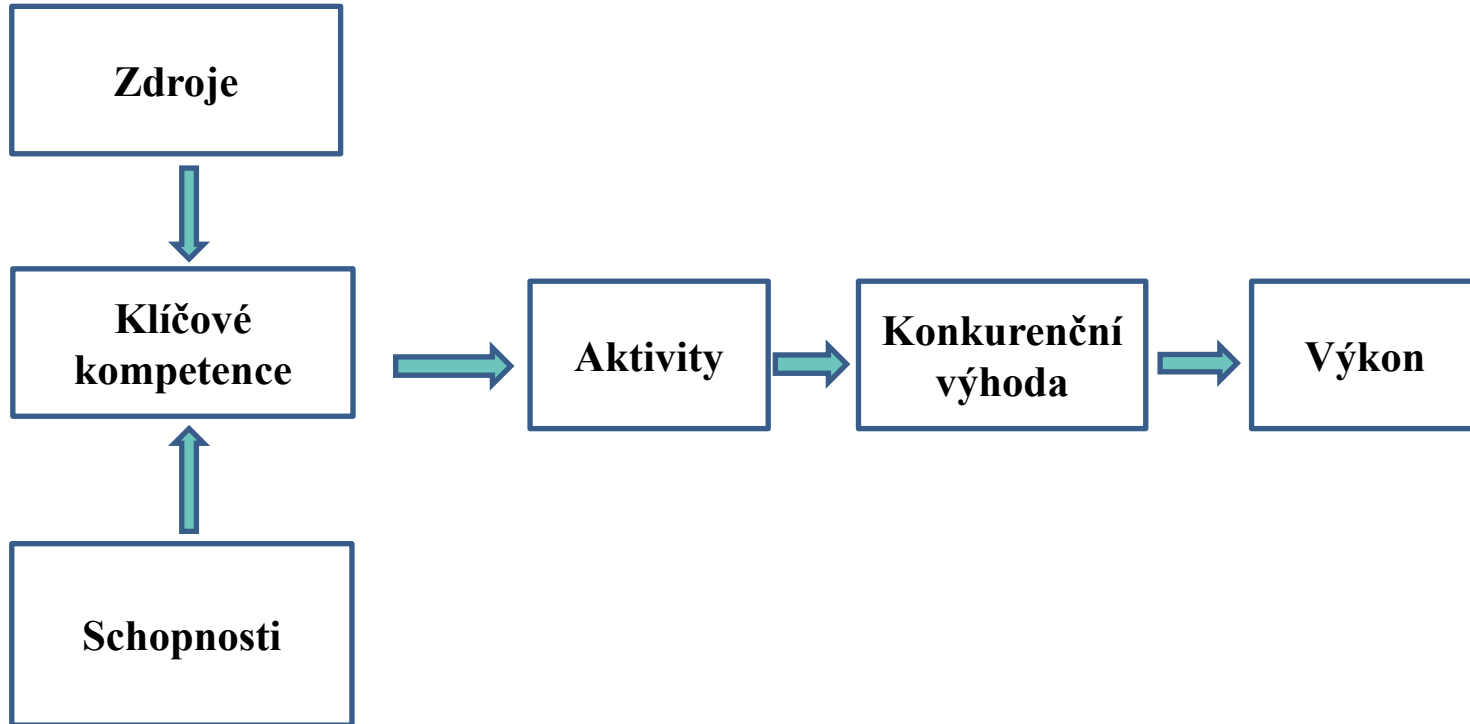


- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace.
- Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.
- Samozřejmě, že významným a nepomíjitelným faktorem tohoto prostředí je finanční hospodaření podniku a celková ekonomika podniku.
- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

Prvky interního prostředí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **Hmotné zdroje** (viditelné, fyzické atributy)
 - Kapitál
 - Lidé,
 - Budovy, stroje, zařízení...

- **Nehmotné zdroje** (neviditelné, bez fyzických atributů)
 - Podniková kultura
 - Know-how
 - Znalosti
 - Reputace
 - Duševní vlastnictví (patenty, značky, design...)...

Metody analýzy interního prostředí



- Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku
- Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj.

- Analýza hodnototvorného řetězce
- Metoda 7S
- Metoda 6M
- Metoda VRIO
- Model EFQM a Model CAF
- Finanční analýza
- SWOT analýza
- Produktové analytické metody

Analýza hodnototvorného řetězce podle M. Portera



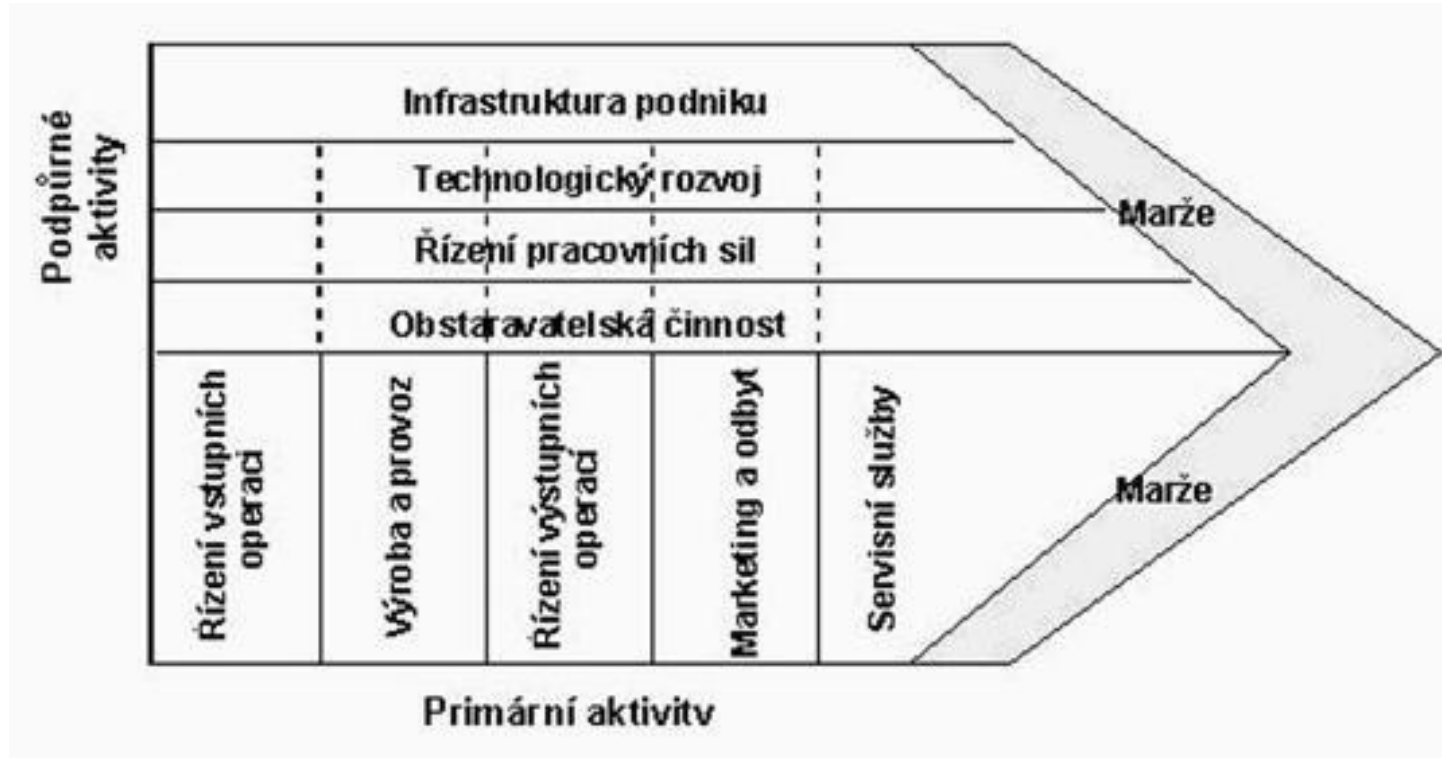
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza hodnototvorných aktivit podniku** je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku – hodnototvorné aktivity.
- Při hodnocení těchto aktivit se podnikové aktivity člení na:
- *hlavní podnikové aktivity*, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis. Jedná se o tyto funkce (aktivity): řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby
- *podpůrné podnikové aktivity*, které zajišťují potřebné vstupy. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné aktivity: řízení lidských zdrojů, technologický výzkum a vývoj, nákupní činnost, infrastruktura podniku.
- Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu.

Hodnototvorný řetězec M. Portera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Metoda 7S



- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu řízení** (Systems);
 - analýza **stylu vedení, styl manažerské práce** (Style);
 - analýza **sdílených hodnot** (Shared Values);
 - analýza **dovedností** (Skills);
 - analýza **zaměstnanců** (Staff).
- Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi **tvrdé S faktory** patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi **měkké S faktory** patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.
- Je potřeba najít jednotlivé vazby a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit.

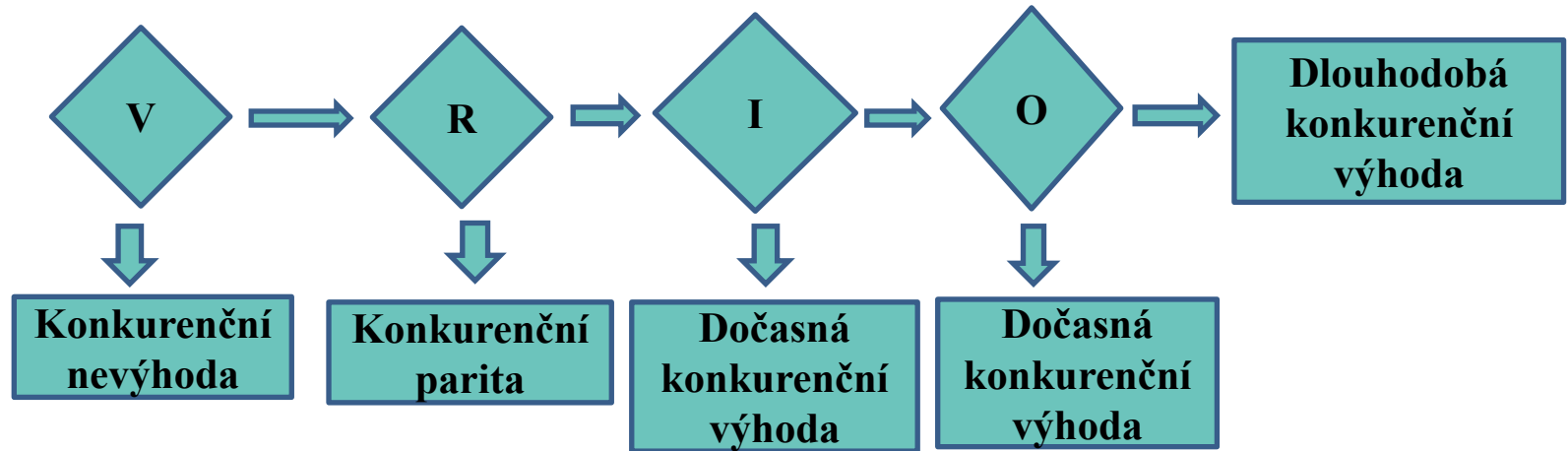
- Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **metoda „6M“**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:
- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- **Men** – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- **Market** – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- **Materials** – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;
- **Money** – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

Metoda VRIO



- Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- Pomocí metody VRIO se posuzují tyto zdroje:
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Hmotné zdroje
 - Nehmotné zdroje
- Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska:
 - **V**alues – hodnota zdroje
 - **R**areness – vzácnost zdroje
 - **C**ostly to **I**mitate – napodobitelnost zdroje
 - **O**rganization – schopnost organizovat zdroj

Aplikace metody VRIO



Model EFQM



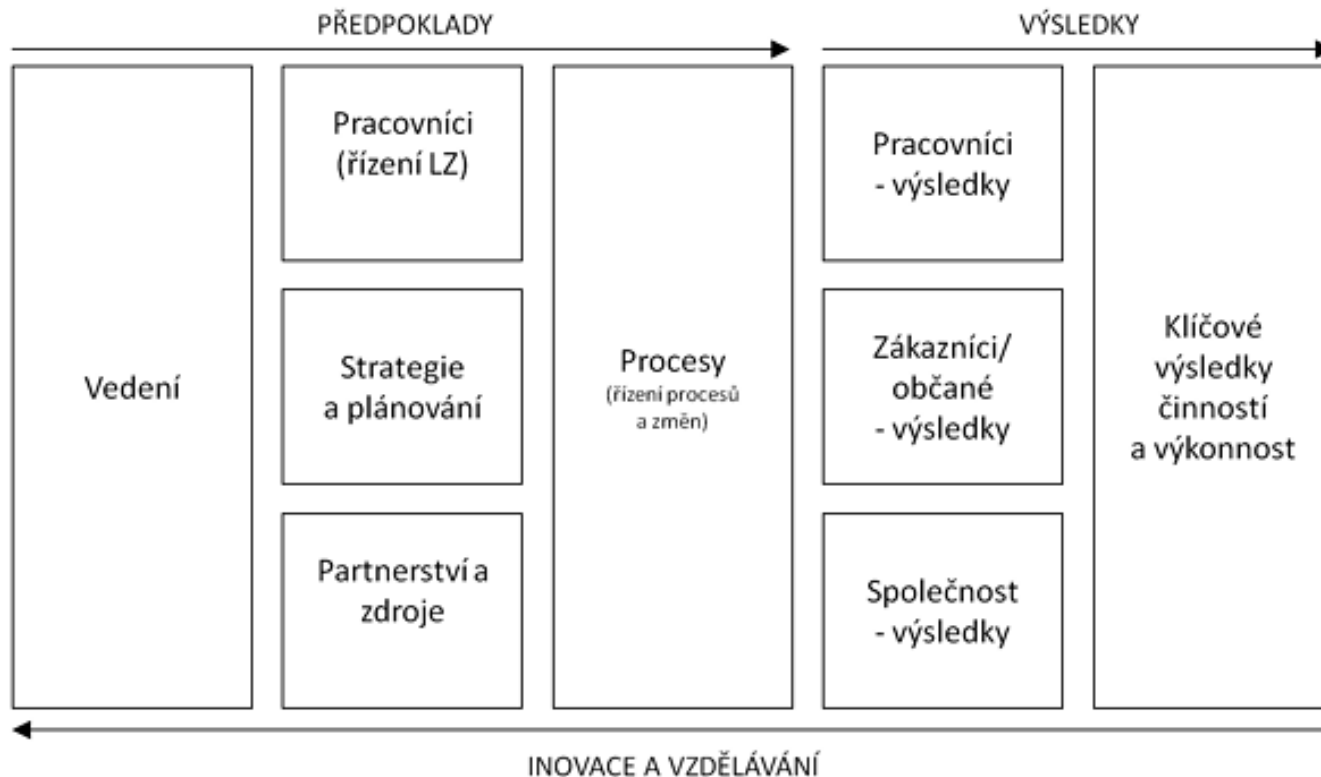
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- EFQM Model Excellence – sebehodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií.
- Účel modelu:
 - Sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování
 - Hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování
 - Oceňování podniků – Evropská cena za jakost
 - Posuzování vývoje v čase
- Kritéria:
 - Vedení
 - Strategie a plánování
 - Zaměstnanci
 - Partnerství a zdroje
 - Výsledky zákazníci
 - Výsledky zaměstnanci
 - Výsledky společnost
 - Klíčové výsledky výkonnosti

Model EFQM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





- CAF společný hodnotící rámec – zjednodušená verze EFQM určená pro organizace veřejného sektoru.
- Cíle modelu:
 - Seznámit veřejnou správu s principy TQM
 - Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru
 - Působit jako most pro různé modely řízení kvality
 - Usnadnit srovnání

Metody syntetického charakteru



- Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.
- Konfrontační SWOT analýza
- Matice IFE, EFE, IE
- Matice QSPM
- SPACE analýza
- Dynamická strategická rozvaha

Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



- **SWOT analýza** představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie.



Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie WO** – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- **Strategie SO** – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- **Strategie ST** – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- **Strategie WT** – „vyhýbání“ – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy



- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- **Matrice IFE** se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti.
- Při sestavování Matrice IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- K sestavení matrice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka).
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- **Matrice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matrice EFE, stejně jako u Matrice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.
- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE.
- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
 - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
 - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
 - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

Dynamická strategická rozvaha



- Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti.
- Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání.
- Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ.
- Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

Dynamická strategická rozvaha – podstata metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Základem této nové metody je tedy spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, které využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení "dynamická rozvaha", jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení.
- Budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhadovat i za obtížně redukovatelné nejistoty a neurčitosti.
- Tato metoda tedy nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodovatele jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat. Naopak, podněcuje plné využití všech předností našeho myšlení včetně nezbytné intuice a fantazie.
- Neponechává je ovšem napospas překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných spontánních duševních pochodů, ale poskytuje jim systémovou oporu podobně, jako je tomu u základních metod rozhodování..

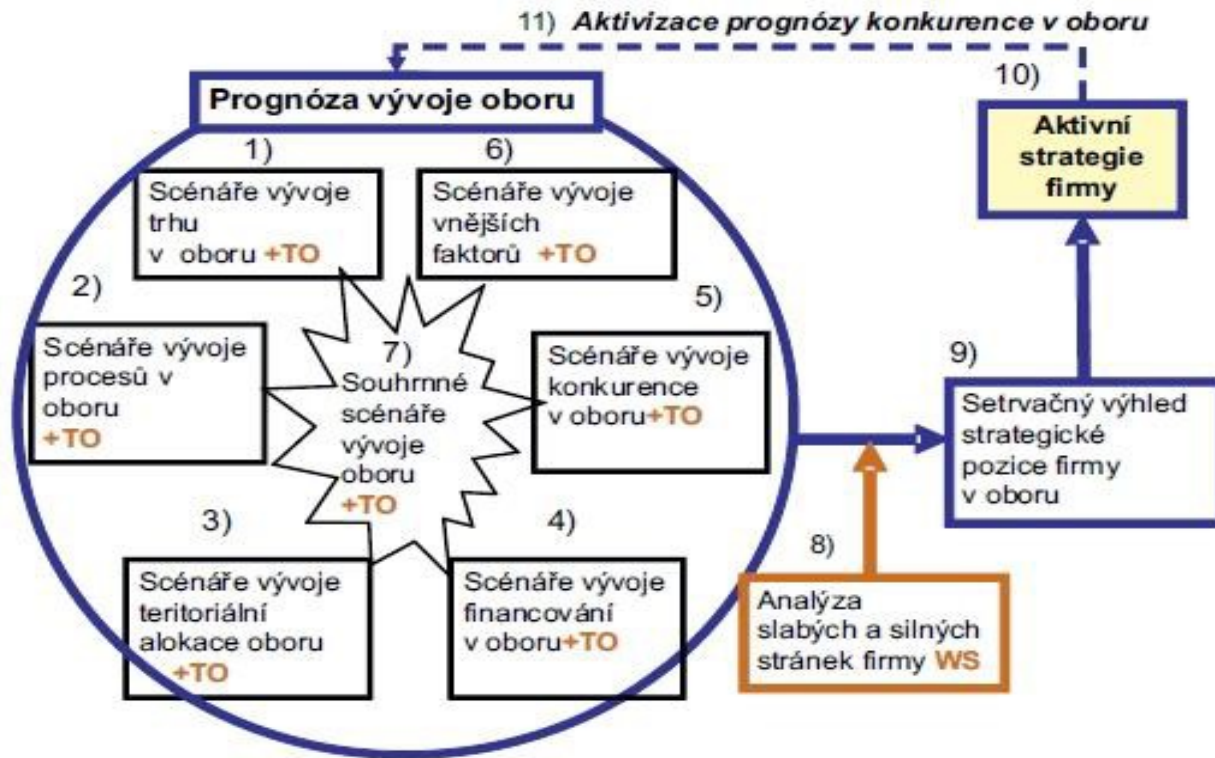
Dynamická strategická rozvaha - postup



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Vytvoření dílčích scénářů (vývoj trhu v daném sektoru, vývoj procesů v daném sektoru, vývoj teritoriální alokace, vývoj financování v daném sektoru, vývoj konkurence, vývoj okolí podniku).
2. Souhrnný scénář vývoje sektoru – ukazuje ve stručnosti na význam hlavních událostí, které mohou nastat a jež mohou v rozhodující míře ovlivnit pozici podniku. Souhrnný scénář tak představuje kombinaci logických závěrů z možnosti hodnocené vývojové situace a intuitivních představ zpracovatelů opírajících se o dosavadní znalosti budoucího vývoje a o vlastní poznatky i zkušenosti.
3. Analýza kritických silných a slabých stránek podniku - v podobě určení vlivu vnějšího prostředí na podnik ukazuje možnosti uplatnění podniku v daném sektoru a zároveň i na nutnost podílení zjištěných slabostí podniku.
4. Stanovení konkurenční pozice podniku v daném podnikatelském segmentu – vzniká vzájemnou konfrontací souhrnného vývoje a síly či slabosti podniku.
5. Navržení strategie podniku

Zobrazení dynamické strategické rozvahy



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.