

Typologie strategií organizací

2. blok



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Strategické cíle



- Na základě provedené strategické analýzy jsou zjištěny podmínky pro rozhodování podnikatelského subjektu.
- Analýza externího prostředí ukazuje příležitosti a hrozby externího prostředí. Analýza interního prostředí specifikuje silné stránky a problémy daného podnikatelského subjektu. Syntetické metody potom konfrontují výsledky analýzy externího a interního prostředí.
- Na základě těchto zjištění jsou specifikovány **strategické cíle** podnikatelského subjektu, který musí respektovat zdroje podniku a prostředí, ve kterém podnik působí.
- Strategický cíl představuje požadovaný cílový stav, které chce podnik dosáhnout.
- Strategický cíl by měl být stanoven pouze jeden, přičemž je možné z něj odvodit odvozené cíle a cíle dílčích oblastí.
- Pravidla do definování strategického cíle byly již uvedeny v rámci tématu č. 3.

Podniková strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniková strategie představuje unikátní systém zásad řízení, jehož cílem je co nejlepší využití budoucnosti.
- Podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanoveného cíle. Přitom tento systém musí být schopen současně rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.
- Strategie se tak stává základní plánovací základnou pro určení strategických cílů, potřeby zdrojů i postupů, které zajistí jejich dosažení. Jelikož budoucnost podniků není dobře známá, musí být podniková strategie dynamická a pružná.
- Zároveň její hlavní tvůrci a uživatelé musí být současně pohotoví i rychlí aby optimálním způsobem využili všechny možnosti, které jim vývoj poskytne v budoucím období.

Typologie strategií I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podnikové strategie jakéhokoliv typu mohou být různorodého zaměření podle zvolené alternativy. Na základě **charakteru alternativy** lze rozdělit strategie:

- na optimistické
- na pesimistické
- na realistické.

Podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

- ofenzivní (útočné) - jsou růstově orientované a zaměřené na posílení tržního podílu a budoucích zisků;
- defenzivní (obránné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované, kdy se kombinuje útok s obranou, případně po určitou dobu se drží dosažená pozice.

Typologie strategií II



Pokud vycházíme z faktu, že strategie je vázaná na určitou organizační jednotku (podnik, instituci), tak lze z praktického hlediska zejména u středních a velkých podniků **rozdělit následující typy strategií:**

- **Celopodniková strategie (corporate strategy)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie (business strategy)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie (functional strategy)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „dílní strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

Celopodniková (korporátní) strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Celopodniková, komplexní strategie představuje vrcholovou formulaci strategického myšlení v podniku a vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí o vývojovém směru podniku a jeho strategickém cíli.
- V manažerském pojetí celopodniková strategie určuje základní koncept chování organizace v určeném časovém horizontu, způsob její činnosti a využívání potenciálu budoucnosti tak, aby byla naplněna vize podniku a dosaženo vytýčeného strategického cíle podniku.
- Současně je tato strategie východiskem pro navazující a tudíž podřízené strategie (obchodní, funkční, speciální), které detailním způsobem rozpracovávají potřebné postupy a procesy strategického řízení podniku.
- Proto celopodniková strategie musí být otevřeným systémem sladěných strategických záměrů, které zajistí rychlou a efektivní reakci na měnící se podmínky podnikatelského prostředí ve směru co nejlepšího využití objevujících se příležitostí.

Směry korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Ofenzivní (intenzivní) strategie – strategický směr růstového, expanzivního charakteru, který je zaměřen na posilování pozice podnikatelského subjektu.
- Defenzivní strategie – strategický směr obranného charakteru, jehož cílem je obrana současného tržního podílu, popřípadě příprava na postupný odchod z trhu.
- Integrační strategie – strategický směr založený na propojování podnikatelského subjektu s dalšími subjekty v horizontálním i vertikálním směru.
- Diverzifikační strategie – strategický směr založený na rozšiřování podnikatelských aktivit do oblastí, které souvisí úplně nebo nesouvisí s dosavadními aktivitami podnikatelského subjektu.

Podstata business strategie



- **Business strategie** vychází a navazuje na zpracovanou a presentovanou celopodnikovou strategii a vtiskují určenému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter, který má zajistit převahu nad konkurenty, kteří na tomto trhu působí.
- Business strategie bývají do českého jazyka překládány obvykle jako podnikatelské strategie a méně často pak jako obchodní strategie.
- Cílem business strategie je zajistit:
 - Takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, aby bylo zajištěno dosažení plánovaných cílů a tím i příznivých hospodářských výsledků.
 - Potřebný stupeň konkurenceschopnosti v oboru a na trzích, kde podnik působí.
 - Nezbytnou efektivnost a produktivitu výkonu potřebných podnikatelských výkonů.

Specifika business strategie



- Business strategie specifikuje způsob chování a soutěžení podnikatelského subjektu na vymezeném trhu a v konkrétním odvětví. V průběhu procesu specifikace vhodné business strategie by manažeři měli odpovědět na tyto otázky:
 - KDO je můj zákazník, resp. zákaznický segment?
 - CO si zákazníci přejí, potřebují a požadují, aby byli spokojeni?
 - PROČ chceme potřeby a přání zákazníků uspokojit?
 - JAK můžeme uspokojit přání a potřeby našich zákazníků?
- Při formulaci efektivní business strategie je potřeba mít na paměti jednak vliv podniku (vliv nákladů a vliv ceny), ale také vliv odvětví, potažmo hybné síly odvětví a strategické zájmové skupiny.
- Business strategie by měla dát odpověď na otázku jak soutěžit, vystupovat vůči konkurenci. Business strategii determinuje strategická pozice podniku, založená na nákladech a tvorbě hodnoty, na konkrétním trhu.

Vlivy působící na business strategii



- Dynamika vývoje a celkový stav trhu.
- Aktivita konkurence, která na trhu nejen působí v současnosti, ale jejichž vstup na daný trh můžeme předpokládat.
- Vývoj používaných technologií, což předpokládá věnovat neustálou pozornost výsledkům vývoje a výzkumu v nejen v daném, ale i v navazujících odvětvích.
- Omezenost základních zdrojů a hledání vhodných substitutů, které jsou použitelné v produkci bez výraznějšího poklesu kvality produktů.
- Vlastnosti nabízeného produktu na trhu, které by měly vytvářet osobitost a jedinečnost a nejlépe obtížnou nahraditelnost našeho produktu u zákazníků.
- Zájme zákazníků o náš produkt.
- Systém využitelných podpor jak podnikových tak státních.
- Kapitálová, personální a tržní síla podnikatelského subjektu.
- Pravděpodobný výskyt možných změn, které by mohly narušit podnikatelské prostředí a tak případně změnit postavení podniku.

Základní strategická rozhodnutí spojená s business strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Volba trhu** – Jak vstoupit, Kde vstoupit, Kdy vstoupit: volba konkrétního trhu, ať už tuzemského nebo zahraničního a základního rozhodnutí spojená se vstupem na vybraný trh
- **Pokrytí trhu** – na základě segmentace trhu a tržního cílení volba konkrétního tržního segmentu/tržních segmentů a tvorby pozice na zvolených segmentech
- **Strategie vůči konkurenci** – stanovení pravidel chování vůči konkurenci, volba způsobu vedení konkurenčního boje
 - Generické konkurenční strategie M. Portera
 - Konkurenční strategie P. Kotlera
 - Konkurenční strategie podle P. Druckera
- **Strategie vůči zákazníkům** – stanovení pravidel a způsobu chování vůči zákazníkům, jakým způsobem chci získat zákazníky
- **Strategie vůči distribučním článkům** – stanovení pravidel chování a jednání s distribučními články

Generické konkurenční strategie podle M. Portera I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Při tvorbě požadované strategické hodnotě se manažeři musí rozhodovat mezi alternativou nízkých nákladů nebo vysoká nabízená hodnota. A právě na těchto dvou volbách stojí podle Michaela Portera dvě základní alternativy business strategií, a to strategie nákladového vůdce a strategie diferenciacce.
- Strategie nákladového vůdce a strategie diferenciacce se souhrnně nazývají generické strategie, protože mohou být využity v různých organizacích bez ohledu na oblast nebo obor působení.
- **Strategie nákladového vůdcovství** se zaměřuje na tvorbu stejné nebo podobné hodnoty pro zákazníky prostřednictvím nízkých nákladů, což v konečném důsledku vede k tvorbě a nabídce produktů s nižší cenou oproti konkurenci.
- Zatímco **strategie diferenciacce** se při tvorbě hodnoty pro zákazníky zaměřuje na odlišnost produktů a výrazně vyšší přidanou hodnotu pro zákazníky, což se odráží ve vyšších cenách nabízených produktů..

Generické konkurenční strategie podle M. Portera



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rozsah konkurenčního působení	Konkurenční výhoda		
		Nízké náklady	Diferenciace
	Široké zaměření (všechny trhy, segmenty)	Nákladové vedení	Diferenciace
Úzké zaměření (vybrané trhy, segmenty)	Nákladové soustředění	Diferenciační soustředění	

Strategie modrého oceánu

Strategie rudého a modrého oceánu I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Rudý oceán** symbolizuje dnes běžná odvětví, jejichž hranice jsou vymezeny a jejichž pravidla hry všichni znají. Podle toho, jak přitvrzuje konkurence na takovém trhu, stávají se perspektivy růstu a získávání zisku pro podnik pochybnými. Novinky se stávají rychle zbožím masové spotřeby, ale rostoucí konkurence zabarvuje vody tohoto podnikatelského oceánu krvavě rudou barvou.

Základní charakteristiky strategie rudého oceánu:

- konkurovat na existujícím trhu;
- porážet konkurenci;
- využívat existující poptávku;
- nalézat kompromis mezi kvalitou a cenou;
- adaptovat systém činností podniku v souladu s jeho strategickou volbou: jedinečná kvalita nebo nízká cena.

Strategie rudého a modrého oceánu II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Modrý oceán** představují nedotčené části trhu, které poskytují možnost neomezeného růstu a vysokých zisků. Modrý oceán může představovat ještě neexistující odvětví, kde nikomu nehrozí konkurence, a pravidla hry si můžete zformulovat sami. V tomto prostoru existuje dostatek možností pro rozvoj podniku, pro zvyšování zisku a pro rychlé tempo růstu.

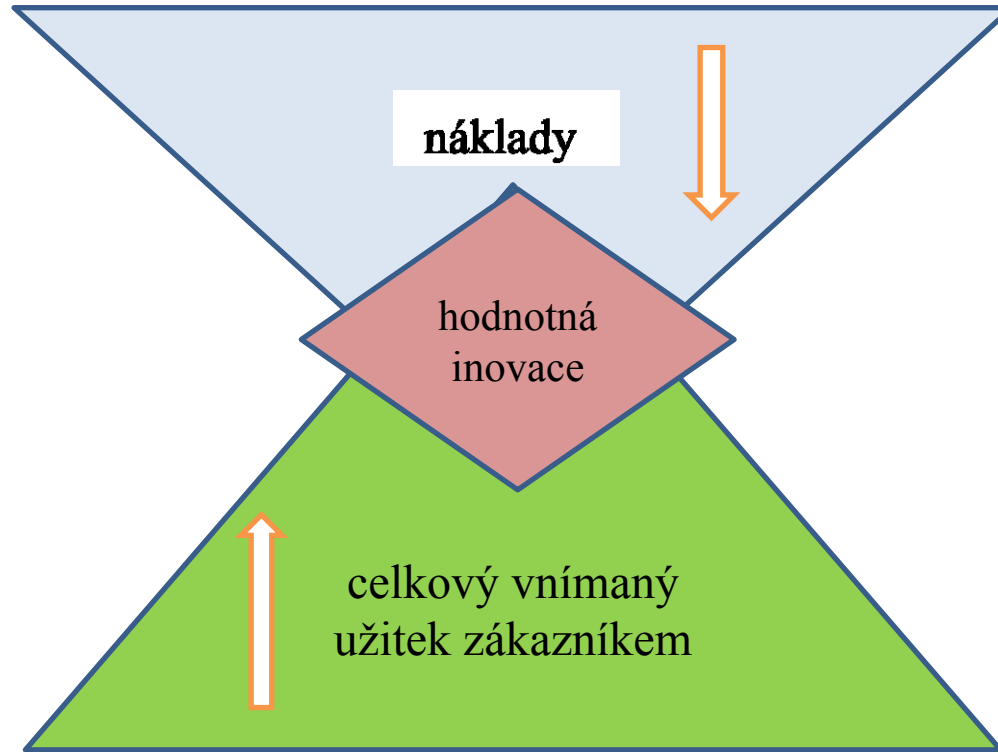
Základní charakteristiky strategie modrého oceánu:

- vytvořit trh nezávislý na konkurenci;
- zbavovat se konkurence;
- formovat a využívat novou poptávku;
- upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou;
- přizpůsobit celý systém činností tomu, že nabídnete za nízkou cenu produkty, které mají jedinečnou kvalitu.

Strategie modrého oceánu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Business strategie podle P. Druckera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Strategie být „**nejlevnější a nejmaximálnější**“, která zabírá celý trh zákazníků a má nejen levné produkty, ale i v mnoha nabízených druzích.
- Strategie „**udeřit na konkurenci tam, kde není**“, což představuje vyhledávání takových oblastí, které konkurence neobjevila. V podstatě se jedná opustit oblast označovanou v současnosti jako „krvavý oceán“ (oblast velké konkurence) a soustředit svou pozornost na tzv. „modrý oceán“ podnikání (oblast s žádnou nebo jen s malou konkurencí).
- Strategie „**nalézt a obsadit specializované tržní mezery**“ si mohou dovolit takové podniky, které vlastní originální produkt nebo ojedinělé výrobní technologie, což jim zajistí dostatečný náskok i obranu před konkurencí.
- Strategie, která dokáže měnit „**ekonomické charakteristiky produktu, trhu i dokonce oboru**“. Tato strategie je značně **riziková** a představuje určitou podobu **inovační strategie**, kterou si mohou dovolit podniky s rozvinutým výzkumem a vysoce odborným personálem

Funkční strategie podniku I



- Funkční strategie představuje dopracování komplexní podnikové strategie do jednotlivých funkčních (dílčích) podnikových činností
- Mimo vertikální vazby ke komplexní podnikové strategii, kde musí funkční strategie respektovat plně prioritní cíle této strategie (strategické cíle podniku) jsou velmi důležité i horizontální vazby mezi jednotlivými funkčními strategiemi.

Zároveň musí funkční strategie splňovat následující předpoklady:

- Funkční strategie musí vycházet z reality podniku, z jeho analýzy i analýzy vnějšího prostředí.
- Tento druh strategií musí zajistit vzájemnou koordinovanost a návaznost mezi sebou a proto vyžadují podrobnou specifikaci a detailní zpracování.
- Funkční strategie by měly vykazovat potřebnou pružnost, aby při nastalých změnách mohly být jak upraveny tak dále používány. Zároveň by měla být vnitřně konzistentní, jasná a co nejjednodušší.

Funkční strategie podniku II



- V rámci rozpočtu dílčí strategie musí být pokud možno co nejpřesněji vyhodnoceny náklady, které musí být vynaloženy v určité oblasti. Zde se musí promítnout i přínosy (přidané hodnoty).
- U těchto strategií musí být precizně stanoveny konečné cíle, přičemž v rámci podnikové strategie se jedná o dobře kontrolované dílčí (etapové) cíle.
- Z každé funkční strategie musí vyplynout přesně vymezena pravomoc i odpovědnost vedoucích pracovníků.
- Do tvorby funkčních strategií, zejména do výrobní, produktové a marketingové musíme zapracovat vhodným způsobem požadavky a přání zákazníků, které se vztahují na konečný produkt

Strategie funkčních oblastí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Marketingová strategie
- Výrobní strategie
- Zásobovací strategie
- Finanční strategie
- Výzkumně-vývojová strategie
- Personální strategie
- Investiční strategie
- Informační strategie

Speciální strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Speciální strategie tvoří podnikové strategie, které jsou sestavovány a využívány podnikatelskými subjekty za určitých podmínek.
- Nejčastěji jsou zde zařazovány strategie inovační a krizové.
- Přitom inovační strategie je nutno chápat jako velmi významnou a nosnou složku podnikání i jako častý předpoklad podnikatelského úspěchu.
- Naopak krizové strategie jsou vytvářeny v době nebezpečí výskytu krize, která by mohla ohrozit podnik.

Podstata inovací



- Inovace je pojem spojený se změnou, s hlubokou významnou změnou, novinkou, která se může dotýkat různých oblastí života společnosti. S pojmem inovace se nerozlučně pojí pojetí novosti, které umožňuje odlišovat inovace od současného stavu a porozumět spojení inovace s podnikavostí.
 - Jak uvádí Veber a kol (2016) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci.
 - Podle Druckera (1993) inovace znamenají především systematické opuštění včerejška. A také znamenají systematické hledání příležitostí, znamenají ochotu organizačního zabezpečení podnikatelského ducha, úsilí o vytvoření nových oblastí podnikání a ne jen nových produktů nebo modifikací produktů starých.
 - Podle Evropské komise je inovace definována jako „obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.
-

Podstata krize



- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.
 - Krize je vyjádření rozporů, které vznikají mezi fungováním a rozvojem, jako např. rozpory mezi používanou novou technologií a vzděláním zaměstnanců.
 - Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt bez ohledu na jeho velikost. V krizi se může ocitnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule.
 - Krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces možného vyvedení z této krize.
 - Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.
-

Krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizové strategie jsou produktem krizového řízení, které nastupuje v době výskytu krizových situací ohrožujících podnik. Představují strategické postupy, jejichž cílem je zamezit možnosti vzniku krize nebo v případě, kdy krize nastala redukovat rozsah škodlivých dopadů a časově omezit působení krize.
 - V podstatě tvoří krizová strategie soustavu na sebe navazujících opatření, kam patří:
 - identifikace krizových ohnisek;
 - vytváření krizového štábu a jeho výcvik;
 - tvorbu krizových scénářů;
 - organizování krizových opatření tak, aby podnik nebyl ohrožen, pokud krize se vyskytne;
 - připravit se na pokrizové období.
-

Poslání krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podnikové krize mohou být vyvolány jak vlivem okolí podniku, tak vnitřními podmínkami podnikatelského subjektu (rozpory uvnitř podniku).
 - Úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Proto je životně nezbytné tyto situace předvídat.
 - Aby krizové řízení bylo skutečně souhrnem systematizovaných procesů a kroků, nikoliv jen výčtem dílčích změn, má krizový management nezastupitelnou roli ve stanovení krizové strategie podniku a její implementaci.
 - Krizové strategie musí řešit dva základní, následující problémy:
 - Jak krizi předcházet a v případě jejího vzniku krizi přežít.
 - Jak využít v budoucnu pozitivní přínosy krize tak, aby podnik mohl zvyšovat svou výkonnost a tím si zlepšil nebo upevnil svou pozici na trhu.
-



Význam strategického krizového plánování spočívá zejména v:

- připravenosti na možné krizové situace – scénáře a plány,
 - jasném vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost) – tvorba krizového týmu,
 - včasné reakci na vzniklou krizovou situaci – načasování kroků operativního řízení,
 - minimalizaci dopadů krizové situace – např. diverzifikace rizika,
 - zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí,
 - usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem – sledování legislativy ve fázi přípravy a schvalování,
 - připravenosti na práci s médii,
 - zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností – situační analýzy, identifikace rizik a nápravná opatření,
 - zlepšení podnikové pověsti, reputace, image.
-

Výběr, implementace a kontrola strategie organizace

Strategický management

6. téma



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

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

Proces výběru strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Generování strategických alternativ



- Alternativy se liší na základě naplnění účelu:
 - Dosažení cíle
 - Vyřešení problému
 - Využití příležitosti

- Alternativy se liší podle jejich významu:
 - Vymezující rozsah možností
 - Určující další směřování podniku

- Alternativy se liší na základě kritérií:
 - Míry kreativity a invence
 - Míry návaznosti na dosavadní strategie
 - Míry do jaké se odlišují od dříve přijatelných možností a jsou nemyslitelné v souvislosti se současnou činností podniku

Proces generování strategických alternativ



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

Typy alternativ



Zřejmé, jasné alternativy

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

Kreativní alternativy

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

Nemyslitelné alternativy

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

Kritéria výběru strategie



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

Přístupy k výběru strategie I



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

Přístupy k výběru strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Podstata implementace strategie



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

Plán implementace strategie



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

Důvody náročnosti implementace strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulaci, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídicích úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Implementace strategie vychází z
 - Teorie změny
 - Principů řízení změny

- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
 - Typ a velikost podniku
 - Věk podniku
 - Dostupné zdroje
 - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
 - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
 - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
 - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku

- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
 - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- ***Odpor ke změnám***
 - Jednotlivec – kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní – pasivní

Překonání odporu ke změnám dle Kottera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Přístupy k implementaci strategie



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

Klíčové faktory úspěchu implementace strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

Další úkoly významné při implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Faktory důležité pro úspěšnou implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Bariéry implementace strategie



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

- Kontrola – určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.
- Základní náplní kontroly v obecném slova smyslu je sledování plnění úkolů plánu, zjišťování odchylek skutečnosti od plánu, rozbor příčin vzniku odchylek a jejich včasné odstranění.
- Kontrola je jednou ze základních funkcí řízení.
- Z hlediska systémového je kontrola zpětnovazební činností.
- Kontrola umožňuje prostřednictvím identifikace odchylek od cíle a plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. A to, pokud možno, ještě dříve, než odchylky nastanou (jde o prevenci).
- Je to proces, jehož prováděním získává řídicí orgán informace o rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem systému (struktury, organizace, firmy) a také o příčinách jeho vzniku.

Vlastnosti kontrolního procesu



- **Rozborový charakter kontroly** při sledování příčin a rozsahu odchylek mezi plánem a skutečností.
- **Cílová orientace kontrolního procesu** zejména z hlediska dosažení cíle v požadované kvalitě i době.
- **Pozitivnost kontroly** před regresivním pojetím, které je spojeno především s postihy. Kontrola totiž musí podchytit nejen negativní odchylky, ale i pozitivní odchýlení od plánu a tyto relevantní pozitivní rozdíly umět vhodně ocenit.
- **Nezbytnost preventivnosti** v návaznosti na její včasné zabudování do všech manažerských funkcí jak sekvenčního tak paralelního charakteru.
- **Vyvolání aktivity všech pracovníků podniku** při navrhování kontrolních postupů jednotlivých typů a jejich samotné účasti při provádění kontrol. Nelze přitom zapomínat na kontrolu sebe sama
- **Uvědomění si skutečnost, že vše nelze kontrolovat.** Některé odchylky malého rozsahu lze považovat za normální a pokud nepřekročí odchylky určitou velikost, je zbytečné věnovat jim pozornost.

Funkce kontrolního procesu



- **Poznávací funkce**
 - zjišťovací fáze
 - hodnotící fáze

- **Nápravná funkce** – určující faktor účinnosti kontroly; vzniká po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:
 - odpovídající,
 - neodpovídající – kladné
 - neodpovídající - záporné

- **Výchovná funkce**
 - upevňuje společenskou a pracovní kázeň,
 - omezuje nesprávné metody práce (rozbor příčin odchylek),
 - vychovává k odpovědnosti a rozšiřuje zkušenosti všech pracovníků

Fáze kontrolního procesu



- **Proč-co-kdo-kdy-jak-jak často kontrolovat**
- Účel kontroly – co je cílem kontroly, jaký účel má splnit
- Předmět kontroly – co je předmětem kontroly, co bude kontrolováno
- Subjekt kontroly – kdo bude kontrolovat
- Časová dimenze kontroly – jak často a v jakých intervalech bude kontrola prováděna
- Postupy, metody kontroly – jakým způsobem bude kontrola prováděna

Zásady efektivní kontroly



- **Organičnost** – kontrolní aktivity musí být v organickém souladu s cíli, plány, oblastmi, strukturami, organizační kulturou organizace i s ostatními manažerskými funkcemi.
- **Přiměřenost** – kontrola musí zjišťovat informace skutečně potřebné a závažné, ne podružné.
- **Efektivnost** – nízké náklady, malé vedlejší účinky a vysoké přínosy kontroly (přínos musí být vyšší než náklady na kontrolu).
- **Budoucnost** – na základě výsledků kontroly rozhodujeme o budoucím vývoji procesů (zjišťujeme současný a vlastně i minulý stav a náprava teprve nastane s časovým odstupem).
- **Pružnost** – systém kontroly musí být schopen rychlé reakce na potřeby, neočekávané změny i možná nová řešení.
- **Motivace** – kontrola má mít motivační funkci. Jejím cílem je sjednocovat lidi, ale také vytvářet povědomí o tom, že jsem či mohu být kontrolován.

Nedostatky kontroly



- **Formálnost a samoučelnost** – kontroly, které nepřinesou poznatky či tyto poznatky nejsou využity pro další rozhodování, jsou zbytečné a v důsledcích mohou být škodlivé.
- **Subjektivnost** – každý člověk je osobností a má svůj pohled na problém, pokud tento pohled je převažující, je to špatně.
- **Nepřesnost a nesrozumitelnost** – zjištění nepřesných či neúplných poznatků. Výsledky jsou nesrozumitelné a manažer na ně nemůže reagovat.
- **Nízká efektivita** – náklady na kontrolu jsou vyšší než přínos poznatků z ní získaných. Některé výsledky nelze ani ovlivnit.
- **Žádná nebo malá kontrola** – může vést k problémům v organizaci a vždy platí „Důvěřuj, ale prověřuj!“
- **Častá a silná kontrola** – neplní svoji funkci, lidé si na ni zvyknou a sníží se jejich odpovědnost. Může také vést k odporu, lidé jsou frustrováni neustálým dohledem a dělají jen to nejnutnější. Jakmile dozor pomine, přestanou se snažit.

Úrovně kontrol v podniku z pohledu řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategická kontrola** – směr vývoje podniku, hodnocení strategie, celkové výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím, vztahy mezi organizačními jednotkami.
- **Taktická (manažerská) kontrola** – zaměření na organizační jednotky jako celek, kontroly zpravidla periodické.
- **Operativní kontrola** – časové intervaly kontroly kratší než u výše uvedených. Zaměřeno na individuální a dílčí úkoly a činnosti – zda práce provedena ve shodě s postupy, pravidly a daných termínech.

Strategická kontrola



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

Náplň strategického kontrolního procesu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategický kontrolní proces se zabývá:

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

Zaměření a oblasti strategické kontroly



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Uplatnění strategické kontroly I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Uplatnění strategické kontroly II



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

Uplatnění strategické kontroly III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Význam strategické kontroly I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Význam strategické kontroly II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky

Odchytky zjištěné v průběhu kontroly



Odchytky zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být posuzovány:

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

Odchytky z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů mohou být:

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

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

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

Strategický audit



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Postup a položky strategického auditu



Postup auditu:

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

Položky strategického auditu

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

Specifické formy kontroly



Specifickými formami kontroly jsou:

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