

# Chápání strategického managementu jako procesu

Strategický management  
2. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Zájmové skupiny ve vztahu ke strategii podniku

---



- Procesu strategického řízení se zúčastňují různé osoby, nebo skupiny osob, které mají různý podíl a zájem na charakteru vytvořené strategie, hovoříme o tak zvaných zájmových skupinách.
- Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik, nebo koho činnost podniku ovlivňuje.
- Relativní síla zájmových skupin v podniku je daná řadou faktorů, kam patří například ovládání informací nebo zdrojů, nezastupitelnost v podnikovém organismu, funkční postavení v podniku a umění jej využívat, ovládnutí nahodilostí (schopnost zvládnout nečekané problémy).
- V každém podniku mimo tvůrce strategie působí další zájmové skupiny, jejichž souhrn však nemusí být úplný a je účelné pro každý podnik jej rozšířit nebo naopak zúžit.

# Zájmové skupiny podílející se na tvorbě podnikové strategie

---

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



- **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.

# Whelenův model strategického managementu

---

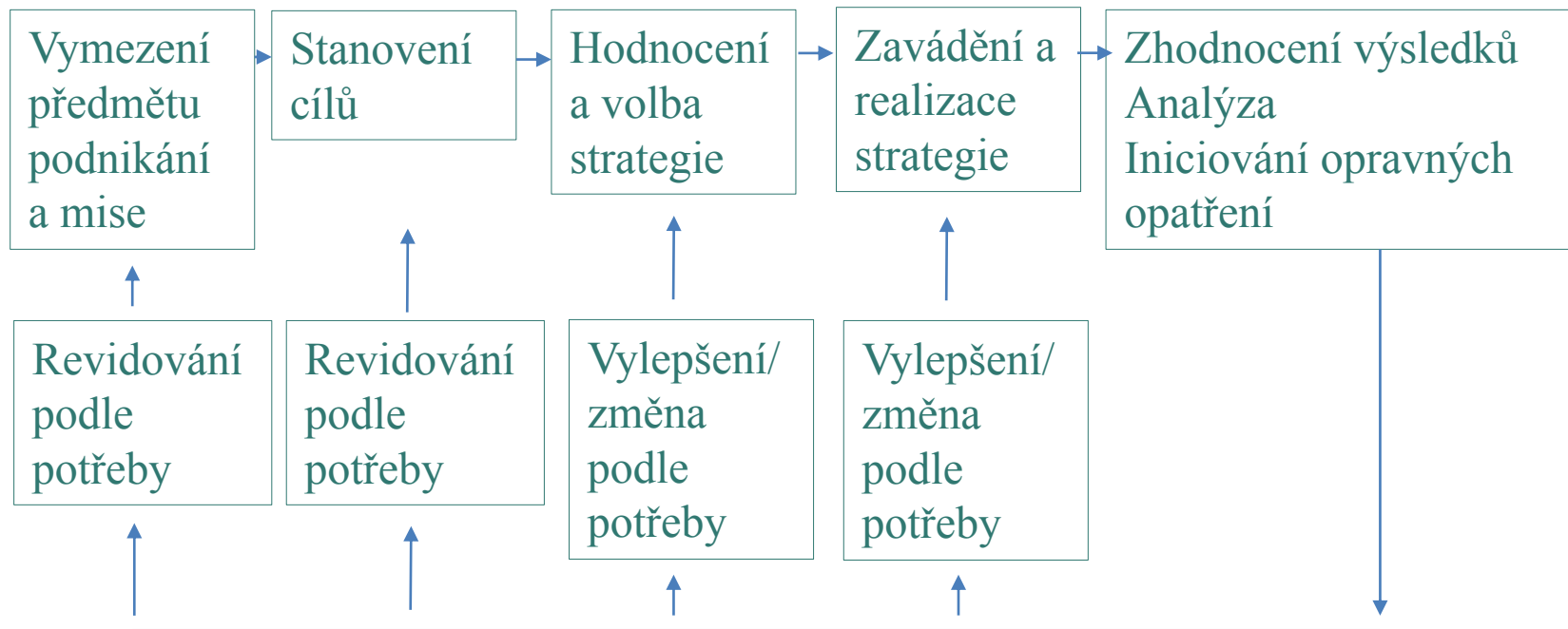
Autoři: T. J. Wheelen a D. J. Hunger

Čtyři základní fáze

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

# Thompsonův a Stricklandův model

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



# Model podle Johnsona a Scholese

---



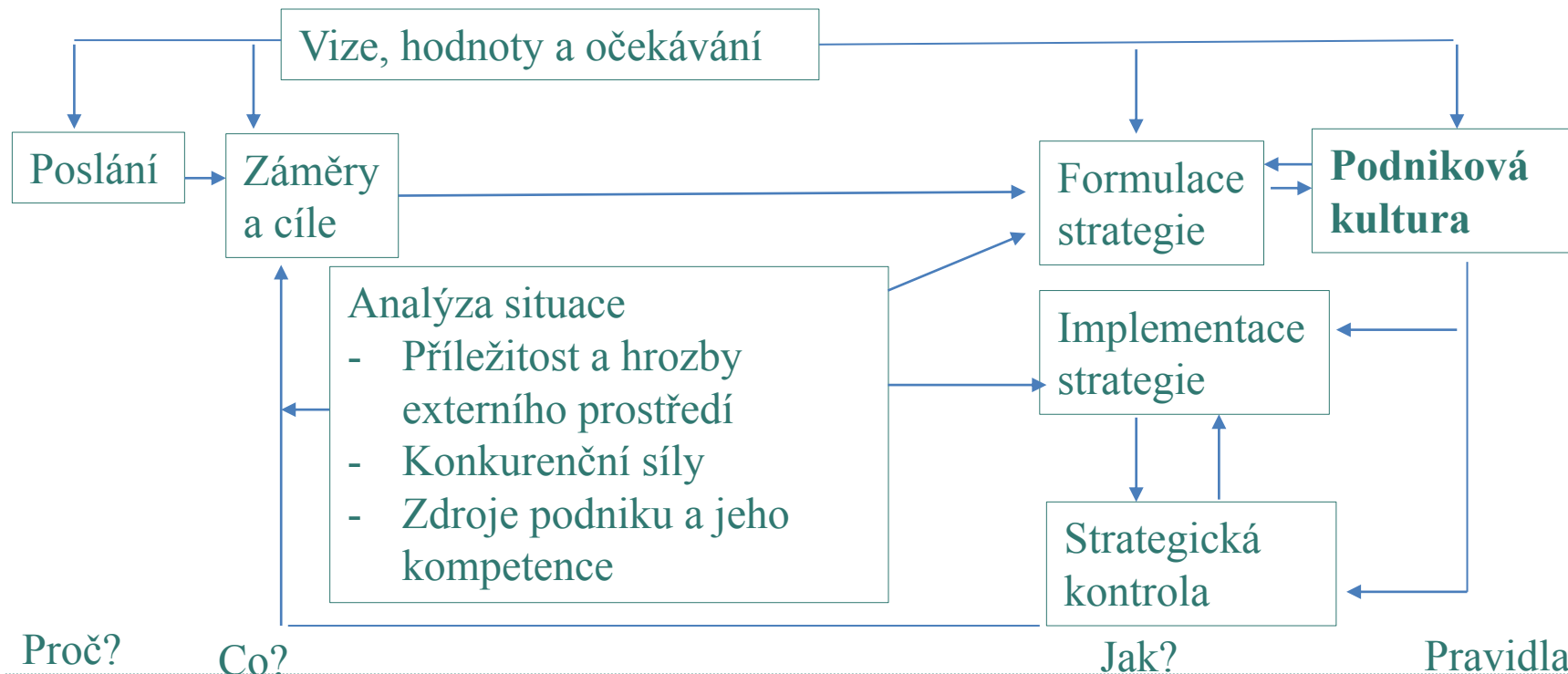
Autoři: G. Johnson a K. Scholes

Tři základní fáze

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

# Digmanův integrovaný model

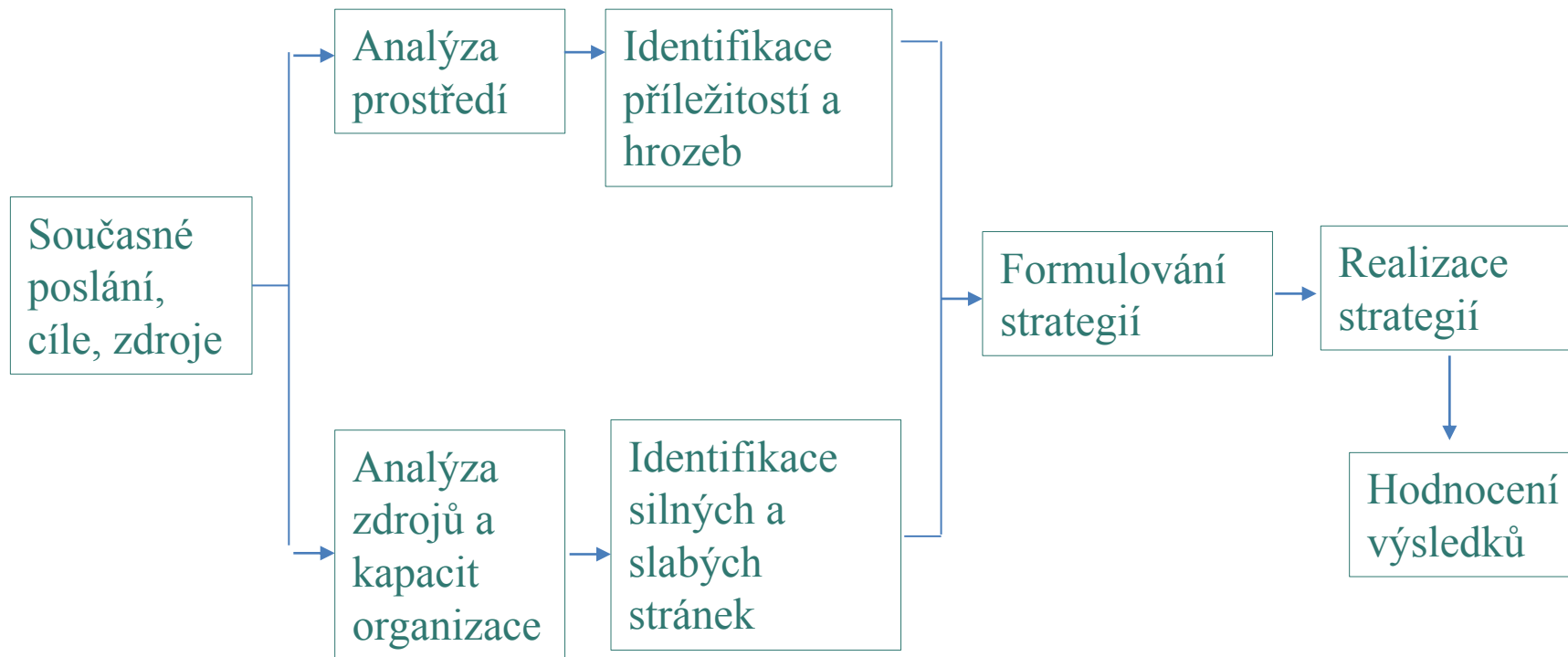
Autor: L. A. Digman





# Robinsonův model

Autor: R. Robinson



- 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

---



- 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.**