

# Základní pojmy strategického managementu



**SILESIAN  
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Metody strategického řízení**  
**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# Základní pojmy strategického managementu

**Cílem kapitoly je pochopit,  
pojem strategie,  
strategického  
managementu, etapy a  
úrovně**



**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu



# **Základní pojmy strategického managementu**

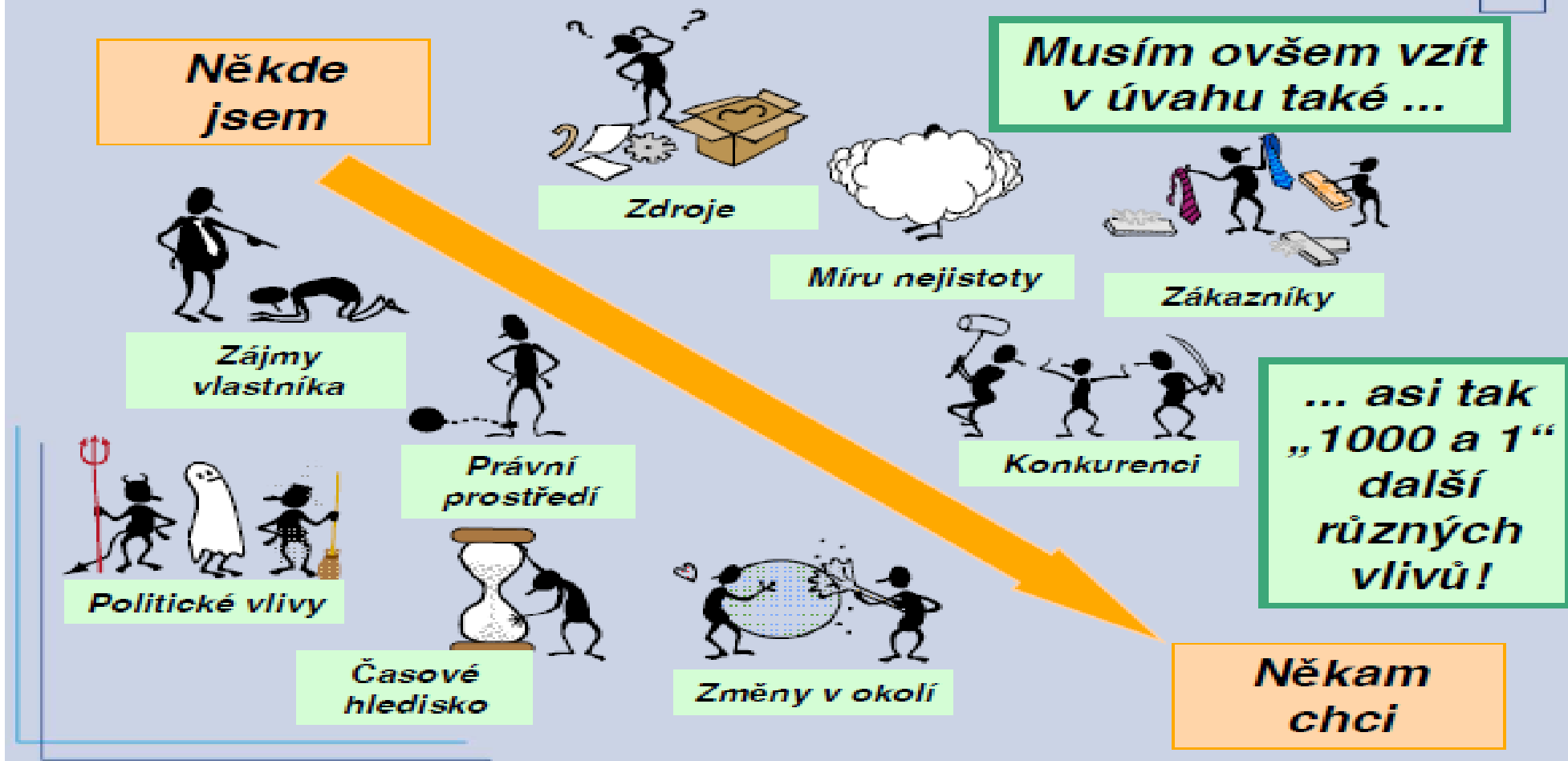
Struktura přednášky

- 1. Strategie a strategický management**
- 2. Objektivní tendence celosvětového vývoje současné ekonomiky**
- 3. Základní termíny strategického managementu**
- 4. Etapy strategického managementu**
- 5. Úrovně strategického managementu**
- 6. Zodpovědnost za strategické řízení**

# Strategie? - Zich



## STRATEGIE neoficiálně ...





# 1. Strategie a strategický management

## Původ ve starém Řecku;

- **Složenina slov:** „stratos“ – armáda (nebo spíše utábořená armáda) a agein“ – vést. Vznik tohoto termínu souvisel se zvyšující se komplexností vojenského rozhodování.  
„strategos“ = obecný
- **Další vývoj** = posuny v chápání slova: umění vojevůdce - psychologické vlastnosti vojevůdce, způsob, jakým se zhostil své role.
- **Perikles (450 př. n. l.)** - některé manažerské dovednosti (správa, vedení, mluvený projev, moc);
- **Alexandr Makedonský** - schopnost využít sil k přemožení opozice a k vytvoření nadvlády.



# Strategie a strategický management

- Management je cílevědomý proces formulace a dosahování cílů účelným a účinným způsobem.
- Ve strategickém managementu jde pak o strategické cíle v širších souvislostech.

## Co znamená „Strategický“?

- Strategický znamená životně důležitý, opakující se, trvalý. Označujeme tím vše, co souvisí se samotným bytím státu, organizace nebo člověka. Má proaktivní orientaci. Neřeší to, co je, ale to, co bude.



# Definice strategického managementu

## Strategie

- **Je způsob a cesta dosahování strategických cílů. K cíli vede vždy několik cest. Stratég musí najít tu nejvhodnější, podle předem daných kritérií.**

## Strategické řízení (strategický management)

**Obsahuje všechny obecné procesy managementu modifikované právě specifickým charakterem strategických cílů.**

## Strategické cíle

- **Jsou formulovány za účelem řešení strategických otázek a problémů. Ve vojenství je strategickým cílem vyhrát válku, v podnikání pak přežití na trhu a prosperita.**



# Principy strategického myšlení

1. princip myšlení ve variantách
2. princip permanentnosti
3. princip celosvětového systémového přístupu
4. princip interdisciplinárního myšlení
5. princip tvůrčího myšlení
6. princip exaktního a intuitivního myšlení
7. princip myšlení v čase
8. princip zpětnovazebního myšlení
9. princip agregovaného myšlení
10. princip orientace na špičkové výsledky
11. princip koncentrace
12. princip etiky myšlení
13. princip vědomí práce s rizikem





# Strategie v citacích

- *Víme-li, kde jsme a něco o tom, jak jsme se tam dostali, můžeme také vidět kam směřujeme a pokud výsledky, které se před námi přirozeně objevují nejsou přijatelné, provést včasnou změnu. Abraham Lincoln*
- *Organizace bez strategie je jako loď bez kormidla, která pluje kolem dokola. Je to tulák, který nemá kam by šel. Joel Ross & Michael Kami*
- *Alenka říká : "Mohla byste mi prosím říci, kudy se mohu odtud dostat?" Kočka na to: "To záleží na tom, kde se chcete ocitnout?" Lewis Carroll*
- *Žádný podnik nemůže dělat všechno. I když na to bude mít peníze, nikdy nebude mít dost dobrých lidí. Je nutné určit priority. Nejhorší, co se dá udělat, je od každého trochu. Takový přístup dává jistotu, že nic nebude dokončeno. Je lepší vybrat si tu nejhorší prioritu, než vůbec žádnou. Peter Drucker*



## 2. Objektívni tendence celosvetového vývoje súčasnej ekonomiky

- **globalizace**
- **internacionalizace**
- **intelektualizace**
- **informatizace**
- **akcelerace vývoje**
- **elasticizace (pružnost)**
- **ekologizace**
- **humanizace**
- **intenzifikace**
- **koncentrace**

# Globalizace



**Sbližování kultur a ekonomik různých národů a států na základě:**

- **Snížení dopravních bariér,**
- **zavádění nových informačních technologií,**
- **liberalizace mezinárodního obchodu – ochota platit za věci, které „potřebují“ (reklamní akce),**
- **vytváření jednotných mezinárodních trhů (celní unie, EU),**
- **přechod od sociálních států k liberálním (stát se nestará o ty, kteří si myslí, že potřebují podporu - každý má možnost),**
- **vytváření podmínek pro investice mezinárodních společností (daňové úlevy,..).**

# Internacionalizace



- **Propojování národních ekonomik, propojování ekonomických procesů přes hranice jednotlivých států a kontinentů.**
- **Vznik integračních seskupení typu Evropská unie, ASEAN, NAFTA – od celní unie, přes pásma volného obchodu po hospodářskou a měnovou unii.**
- **Na světové trhy vstupují noví draví výrobci a vývozci – Jižní Korea, Hongkong, Singapur, Tchaj-wan, Čína.**
- **To vše má za následek, že na světových trzích převažuje nabídka a existuje ostrý konkurenční boj mezi jednotlivými výrobci, zvyšují se nároky odběratelů na kvalitu produkce, ceny, spolehlivost, servis a pružnost dodavatelů.**

# Intelektualizace



- Je charakterizována stále narůstajícím významem činností souvisejících s vysoce tvůrčí prací lidí.
- V nejvyspělejších zemích dochází k zásadním strukturálním změnám ve smyslu postupného odklonu od klasických materiálních výrob k rozvoji projekčních činností, vývoje softwaru, rozvoje finančních operací apod.
- Tradiční výroby založené na manuální nekvalifikované práci, jsou buď automatizovány anebo přesouvány do rozvojových zemí (např. textilní výroba).



# Informatizace

- Představuje děj, kdy převratný vývoj prostředků přenosu a zpracování informací (ICT) způsobil, že byl prakticky překonán problém času a prostoru v řízení, distribuci, prodeji a také dalších činnostech.
- Výrazně se zvyšuje pružnost ekonomických subjektů, je možná rychlá reakce na nepříznivé jevy, jejichž důsledky se tak dají rychleji a snáze odstraňovat.



## Akcelerace (Urychlování vývoje)

- Je dána především rychlým tempem vědeckotechnického rozvoje způsobujícím rychlé zastarávání poznatků, strojů, zařízení, vznik a užívání nových materiálů, technologií, zavádění počítačů do všech podnikových činností a to samozřejmě včetně systémů jejich řízení.



## Elasticizace (Pružnost)

- Je vyvolána zejména rostoucí proměnlivostí světa. Potřeby zákazníků neustále rostou a hlavně se neustále mění.
- Dochází tak k přesunu poptávky po výrobcích klasického spotřebního průmyslu k poptávce po výrobcích a službách sloužících k rozvoji zdraví, vzdělání a kultury.
- Podniky musí na tyto procesy reagovat, např. tím, že zavádí pružné výrobní a distribuční systémy, které umožňují rychlé přizpůsobování měnícím se potřebám uživatelů.





## Ekologizace (going „GREEN)

- **Není pouze oblastí již lze charakterizovat jako problémy průmyslových exhalací, ale především problémy, které by při pokračování současných trendů přímo ohrožovaly existenci lidstva jako takového (rozšiřování ozónové díry, kácení tropického pralesa, nekontrolované ukládání radioaktivního a chemického odpadu).**
- **Proto musí být ekologická kritéria v současnosti kladena na úroveň kritérií ekonomických a někdy jsou jim i nadřazována.**



## Humanizace

- Představuje humanizaci lidské práce vedoucí k všestrannému rozvoji lidské osobnosti, kdy je kladen důraz na zlepšování pracovních podmínek prostřednictvím postupného odstraňování únavné a monotónní práce včetně přehnané specializace.
- V důsledku toho se stále více prosazují tendence ke komplexnější kvalifikaci.



## Intenzifikace

- Představuje úsilí, aby z každé jednotky výrobních zdrojů (pracovních, finančních, surovinových, informačních apod.) bylo získáno maximum efektů.
- Zabývá se jí podniková ekonomika a efektivnost je v tomto pojetí chápána jako hospodárnost.

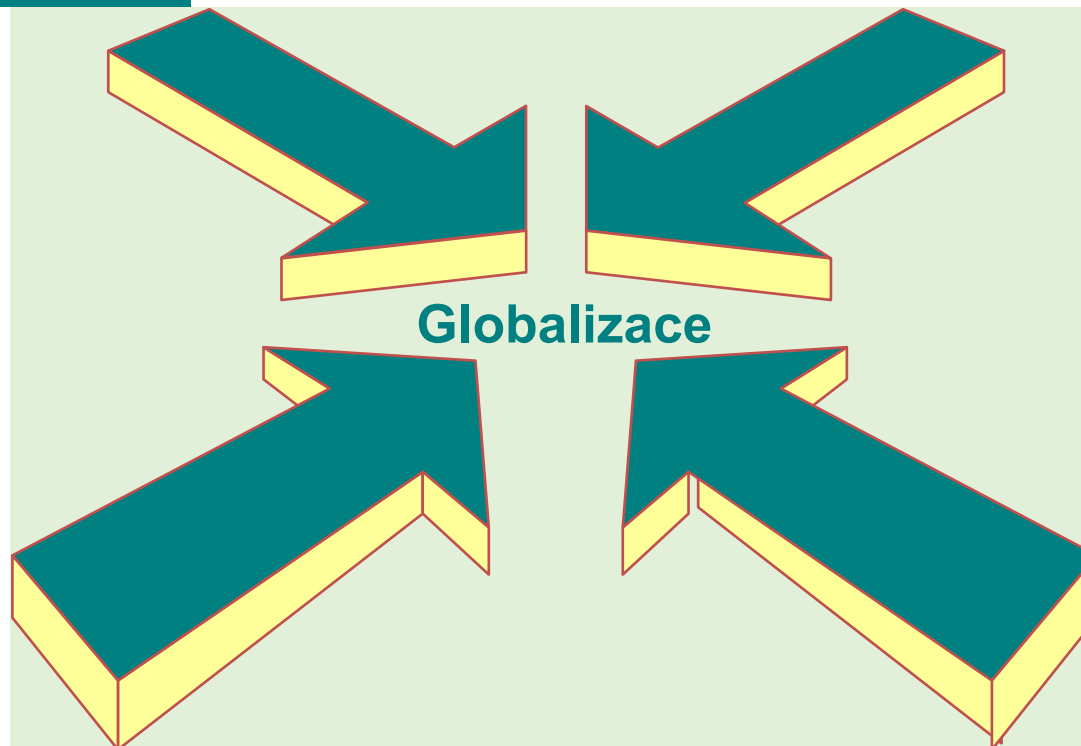
# Vývojové trendy obchodu



SILESIA  
UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

Tržní dominance  
a koncentrace

Internacionalizace



Sílicí konkurence

Diverzifikace

Vývojový cyklus maloobchodního trhu a životní cyklus druhů maloobchodu (MOJ)



### 3. Základní pojmy strategického managementu

- **Konkurenční výhoda**
- **Stratégové**
- **Vize**
- **Mise - poslání**
- **Externí příležitosti a externí hrozby**
- **Interní silné stránky a slabé stránky**
- **Cíle**

- **Strategie**
- **Roční cíle**
- **Politiky**
- **Přínosy**



- **Podívejme se na ně:**



# Základní pojmy strategického managementu

## Konkurenční výhoda

- **cokoli, co firma dělá obzvláště dobře ve srovnání se svými konkurenty**

## Stratégové

- **Jednotlivci, kteří jsou nejvíce odpovědní za úspěch či neúspěchy a selhání organizace**  
(= za dosažení konkurenční výhody.)

# Základní pojmy strategického managementu



- **VIZE – prohlášení o vizi (Vision statement)**
  - Odpovídá na otázku:  
„**Čím se chceme stát? Kým chceme být?**“
  - Často se považuje za první krok ve strategickém plánování.

# Základní termíny strategického managementu



- **Poslání – prohlášení o MISI (Mission statement)**
    - **Prohlášení o účelu, kterým se jeden podnik odlišuje od jiných.**
    - **Identifikuje rozsah, oblast a zaměření firemních operací týkajících se produktu a trhu.**
    - **Odpovídá na otázku, před kterou stojí všichni stratégové:  
„Co je předmětem našeho podnikání?“**
- Vymezení poslání – užší, širší**



# Základní pojmy strategického managementu



- **Externí příležitosti a externí hrozby**
  - Týkají se ekonomických, sociálních, kulturních, demografických, environmentálních, politických, legislativních technologických a konkurenčních trendů a událostí, které by mohly významně prospívat nebo škodit organizaci v budoucnosti.
- **Vnitřní silné a vnitřní slabé stránky**
  - Řízené a kontrolovatelné aktivity organizace, které jsou prováděny zvláště dobře nebo zvláště špatně. Jsou určeny vzhledem ke konkurentům.

## Některé příležitosti a hrozby z praxe



- **Rostou problémy s počítačovými hackery.**
- **Cenová konkurence vysává většinu firem.**
- **Vysoká míra nezaměstnanosti, která se stále drží.**
- **Růst úrokových sazeb.**
- **Životní cyklus výrobků se zkracuje.**
- **Státy a lokální vlády jsou zadlužené, zadlužení roste.**

# Cíle



- **Dlouhodobé cíle**
  - **Specifické výsledky, kterých chce organizace dosáhnout pro provádění svého základního poslání,**
  - **dlouhodobý znamená déle než 1 rok,**
  - **měly by být podnětné, (=vyzývající, náročné), měřitelné, konzistentní, rozumné, zdůvodněné a jasné.**
- **Roční cíle**
  - **Krátkodobé milníky, které musí organizace dosáhnout proto, aby splnila dlouhodobé cíle.**
  - **Měly by být měřitelné, kvantifikovatelné, podnětné, realistické, prioritní, (SMART).**
  - **Měly by být ve velkých organizacích definovány na úrovni korporátní (celé firmy), divizní i funkční.**

# Strategie a politiky



## Strategie - dlouhodobost

- **Prostředky k dosahování dlouhodobých cílů organizace**
- **Např. geografická expanze, diverzifikace, rozvoj výrobků, pronikání na trhy, snižování výdajů, zbavování se majetku, likvidace, společné podniky.**

## Politiky - krátkodobost

- **Prostředky k dosahování ročních cílů, zahrnují směrnice, pravidla, procedury vytvořené pro podporu úsilí pro dosahování stanovených cílů, pravidla pro rozhodování a řešení opakujících se situací.**



# Finanční přínosy strategického řízení

- **Podniky, které používají koncepty strategického řízení vykazují podstatné zvýšení objemů prodeje, ziskovosti a produktivity ve srovnání s firmami, které podceňují systematické plánovací aktivity.**
- **Ukazuje se, že vysoce výkonné firmy přijímají mnohem informovanější rozhodnutí a lépe umí předvídat krátkodobé i dlouhodobé důsledky změn.**



## Nefinanční přínosy strategického řízení

- **Dovoluje identifikovat, stanovit priority a využívat příležitosti.**
- **Poskytuje objektivní pohled na manažerské problémy.**
- **Představuje rámec pro zlepšenou koordinaci a kontrolu aktivit.**
- **Minimalizuje efekty nepříznivých podmínek a změn.**
- **Zvyšuje kvalitu rozhodování pro lepší podporu stanovených cílů.**
- **Umožňuje lépe alokovat čas a zdroje pro identifikované příležitosti a věnovat méně zdrojů na korekční akce.**
- **Vytváří rámec pro lepší vnitřní komunikaci s personálem firmy.**



## Proč některé firmy nepřipravují strategický plán?

- **Nedostatek znalostí o strategickém plánování**
- **Nedostatečné struktury odměňování**
- **Hašení požárů**
- **Ztráta času**
- **Příliš nákladné**
- **Lenost a pohodlnost**
- **Spokojenost se současným stavem**

## 4. Etapy strategického managementu



**Strategický management je proces, kterým firma formuluje a implementuje (zavádí) svou strategii**

**Formulace  
strategie**

**Implementace  
strategie**

**Vyhodnocení  
strategie**



# Etapy strategického managementu

## Formulace strategie



**Zahrnuje přípravu vize a mise, identifikaci externích příležitostí a hrozeb organizace, určení vnitřních slabých a silných stránek, definování dlouhodobých cílů, navržení alternativních strategií a výběr konkrétních strategií k realizaci v dané situaci.**

**Rozhodování o tom:**

- **jakému novému podnikání se věnovat;**
- **jaký druh podnikání opustit;**
- **jak alokovat zdroje**
- **zda rozšířit operace nebo činnosti diverzifikovat**
- **jestli vstoupit na mezinárodní trhy**
- **jestli s někým fúzovat nebo vytvořit společný podnik;**
- **jak se vyhnout nepřátelskému převzetí firmy.**

## Etapy strategického managementu

### Implementace strategie



- **Vyžaduje, aby si firma stanovila či určila roční cíle, navrhla dílčí politiky, motivovala zaměstnance a alokovala zdroje pro realizaci navržené strategie.**
- **Často se tato fáze nazývá akční etapa.**
- **Realizuje se pomocí opatření a projektů.**

# Etapy strategického managementu

## Vyhodnocení (Evaluace) strategie



- **Zhodnocení externích a interních faktorů, které jsou základem pro současné strategie**
- **Měření výkonnosti firmy;**
- **Přijímání korektivních akcí**

## 5. Úrovně strategického managementu



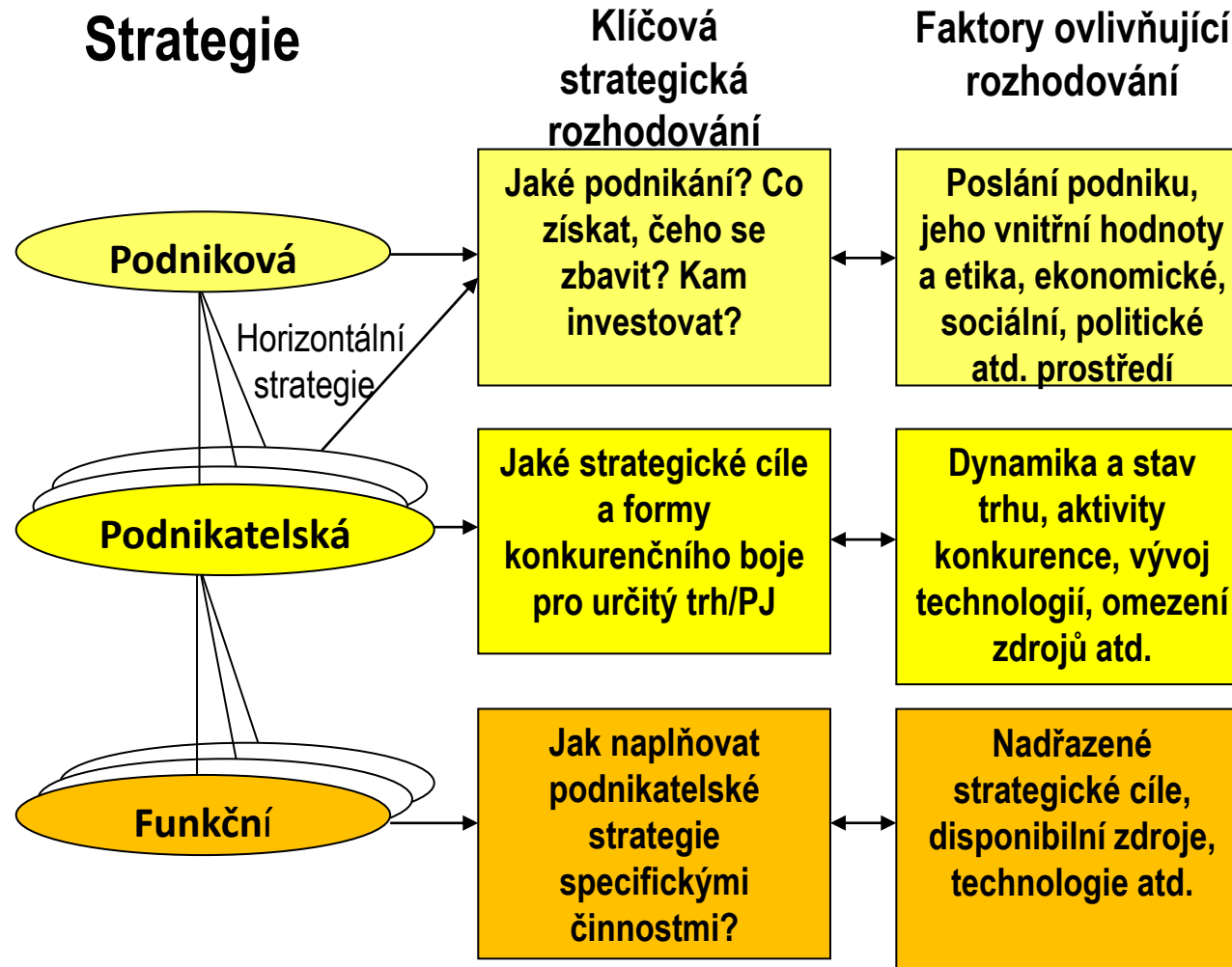
- **Aktivity formulování, implementace a vyhodnocení strategie ve velkých firmách probíhají na 3 úrovních**
  - Na úrovni firmy (korporace)
  - Na úrovni divizí nebo strategických podnikatelských jednotek (SBU)
  - Na funkční úrovni



# Hierarchie strategií organizace

- **Corporate Strategy – strategie celkového podniku**
- **Business Strategy– (Strategy business unit SBU) podnikatelská / obchodní strategie nebo strategie divize**
- **Funkční strategie**
- **Průřezové, resp. horizontální strategie**

# Hierarchie strategií podniku



# (Corporate) Podniková strategie



- vymezuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou o jednotlivých druzích schopností (působení / podnikání), jimiž organizace bude disponovat. V rámci tohoto vymezení se určují trhy, odvětví a oblasti podnikání a obchodu.
- vymezuje strategický rámec pro navazující podnikatelské (business) strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy
- je rozpracováním vize společnosti a současně je zadáním pro formulaci odpovídajících business strategií

# Business strategie (SBU)

## Podnikatelská strategie

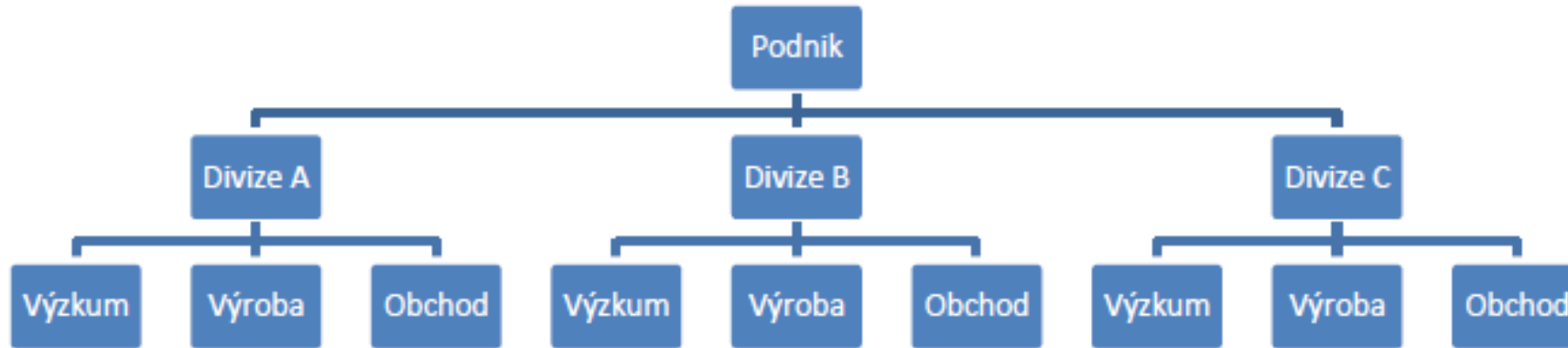


- **Vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku.**
- **Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící různé výrobky pro různé trhy.**
- **Obsahově by business strategie měla specifikovat základní činitele rozšířeného marketingového mixu.**





# Typická divizní organizační struktura



Divize = podnikatelská jednotka – dělá svůj „business“



# Funkční strategie

- **Zajišťuje strategický rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy.**
- **Funkční strategie vychází z podmínek konkrétní SBU a situace, v níž se nachází.**
- **(někdy funkcionální strategie)**
- **(Základní podnikové funkce: Marketing, výroba, zásobování, výzkum a technický rozvoj,...)**



# Průřezová (horizontální) strategie

- **Definuje strategické cíle společné pro více strategických obchodních jednotek (strategic business unit).**
- **Smyslem definice je řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek.**
- **Například personální politika, mzdová politika a logistika.**



# Úrovně strategického řízení - MSP

- Menší podniky, resp. podniky orientované na výrobu jednoho oboru – strategickou jednotkou je podnik jako celek

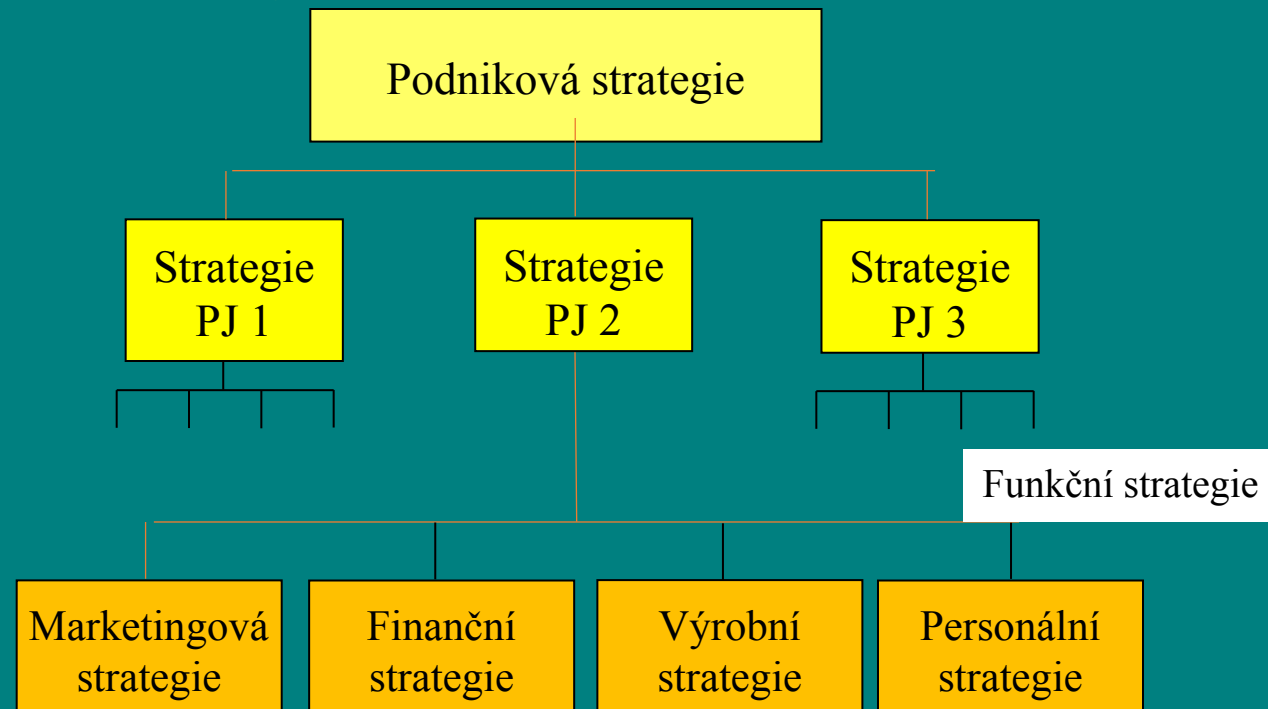


- Podnikatelská strategie – odpovídá na otázku, jak vytvořit a posilovat, dlouhodobou konkurenční pozici na trhu a tak plnit cíle podnikatelské jednotky.
- Funkční strategie – podporuje podnikatelskou strategii, konkretizuje a detailizuje ji a stanoví, jak budou řízeny funkční aktivity.

# Úrovně strategického managementu



- **Velké podniky s víceborovým výrobním programem s různými podnikatelskými jednotkami (PJ)**



- **Podniková strategie – odpovídá na otázku, jak uspořádat soubor podnikání, v nichž podnik působí, aby se dosáhly cíle za podnik jako celek**



# Nadnárodní a národní strategie

- **Představují soubor základních principů řízení, výstavby a rozvoje daného odvětví v podmínkách nadnárodních a národních institucí a organizací.**
- **Národní strategie jsou východiskem pro zpracování navazujících strategií a koncepcí v oblastech realizujících dané odvětví.**
- **Mohou být dále impulzem pro provedení případných legislativních změn.**
- **Vychází z hodnocení současného stavu odvětví a předpokládaného globálního vývoje, z národních nebo společenských zájmů, z principů rozvoje daného odvětví a ze zahraničně-politické orientace státu nebo mezinárodního společenství.**

## 6. Zodpovědnost za strategické řízení



- Odpovědnost za strategie nese vrcholové vedení podniku.
- Tuto činnost nemůže delegovat na své podřízené nebo specializovaný útvar.
- Tvorba a implementace strategie není omezená jen na několik nejvyšších vedoucích pracovníků – každý vedoucí je tvůrce a realizátor strategie ve svěřené oblasti.
- Malé podniky – zpravidla majitel je totožný s manažerem, a proto je práce na strategii jeho záležitostí.
- Velké podniky – zpravidla dochází k oddělení výkonu vlastnických práv a výkonného řízení – práce na strategii je záležitostí orgánu vlastníků (akcionářů), vrcholového vedení a odborného útvaru.
- Výkonným orgánem strategického řízení je vrcholové vedení.



# Tvorba strategie

- **Organizace mohou využívat k tvorbě strategie speciální útvary nebo i cizí organizací.**
- **Mnoho velkých organizací má své útvary analytiků nebo strategických specialistů.**
- ***Existuje řada manažerských konzultačních firem, poskytujících poradenství pro přípravu strategie, např. IBM Consulting, McKinsey & Co, The Boston Consulting Group, atd. a jejich počet roste.***





# Tvorba strategie

Strategie se týká všech manažerů a zaměstnanců firmy:

- Top manažeři často formulují a kontrolují strategii, avšak do tohoto procesu zapojují i ostatní).
- **Manažeři střední a nižší úrovně** musí zajistit plnění strategických cílů a řešit omezení.
- Všichni manažeři musí komunikovat strategii svým týmům (podřízeným).
- Všichni manažeři mohou přispívat k tvorbě strategie svými myšlenkami a prostřednictvím zpětné vazby.

# Shrnutí

1. Strategie a strategický management (původ slova, význam slova, definice, principy strategického myšlení)
2. Objektivní tendence celosvětového vývoje současné ekonomiky (globalizace, internacionalizace, intelektualizace, informatizace, akcelerace, elasticitace, ekologizace, humanizace, intenzifikace)
3. Základní termíny strategického managementu (konkurenční výhoda, strategové, vize, poslání, příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, cíle, politiky, finanční a nefinanční přínosy)
4. Etapy strategického managementu (formulace, implementace, vyhodnocení, korekce)
5. Úrovně strategického managementu (podniková /korporace/, podnikatelská /SBU/, funkční)
6. Zodpovědnost za strategické řízení (každý vedoucí, odlišnosti v malých a velkých podnicích)

