

Strategický záměr, vize a poslání obchodních společností



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczna
Garant předmětu

Strategický záměr, vize a poslání obchodních společností

**Cílem kapitoly je seznámit se
s obchodními společnostmi,
s jejich životním cyklem,
strategickým zaměřením a
zájmovými skupinami.**

Halina Starzyczna
Garant předmětu



Strategický záměr, vize a poslání obchodních společností

Struktura přednášky



- 1. Obchodní společnosti (podniky) v tržní ekonomice**
- 2. Životní cyklus obchodní společnosti**
- 3. Strategické zaměření obchodní společnosti**
- 4. Vize společnosti (podniku)**
- 5. Poslání společnosti (podniku)**
- 6. Cíle společnosti (podniku)**
- 7. Analýza zájmových skupin**



1. Obchodní společnosti v tržní ekonomice

Obchodní zákoník (Z. 513/1991 Sb. v platném znění – 2012) definoval podnik a podnikání.

Obchodní zákoník byl k 1.1.2014 zrušen a nahrazen:

- Občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb.
- Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.

Občanský zákoník „podnik“ nahradil pojmem „obchodní závod“

Obchodní závod (dále jen `závod`) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. (§ 502)

Pobočka je taková část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou. (§503)



Podnikatel dle občanského zákoníku

Podnikatel:

- Kdo **samostatně** vykonává **na vlastní účet** a odpovědnost **výdělečnou činnost** živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak **soustavně za účelem dosažení zisku**;
- každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání;
- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Podnikání je samostatná soustavná činnost vykonávána na vlastní účet a na vlastní odpovědnost **za účelem dosažení zisku**. (odvozeno z § 420)

Obchodní korporace (1 z. 90/2012 Sb.)



Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva (jsou to právnické osoby).

Společnostmi jsou

- veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“),
- společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a
- evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Družstva jsou družstvo a evropská družstevní společnost.

Pozn. Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.



Možnosti vzniku obchodní společnosti

OS může vzniknout třemi způsoby:

1. založením nové OS
2. převzetím již existující OS (případně koupě managementem)
3. nástupnictví



Ad1) Založení nové OS

Pro podnikatele, který zakládá novou OS, má tento postup řadu výhod. Je jenom na něm, aby rozhodl:

- jaké **výrobky** bude podnik dodávat na trh,
- **kde** bude podnik **umístěn**,
- jakou **právní formu** bude podnik mít,
- jak **velký** podnik bude,
- jaký bude **rozsah** jeho činnosti,
- jak bude činnost podniku **organizována**.



Ad2) Převzetí již existující OS

Převzetí existující OS obvykle vyžaduje velkou počáteční investici. Aby se tato investice vyplatila, je třeba dobře zvážit:

- jaká je **skutečná (tržní) hodnota OS**,
- s jakým **úbytkem zákazníků** souvisejícím s převzetím je nutno počítat,
- jak se **změní výrobní zaměření** (výrobní řada),
- jak **efektivně** jsou realizovány jednotlivé podnikové **funkce**.



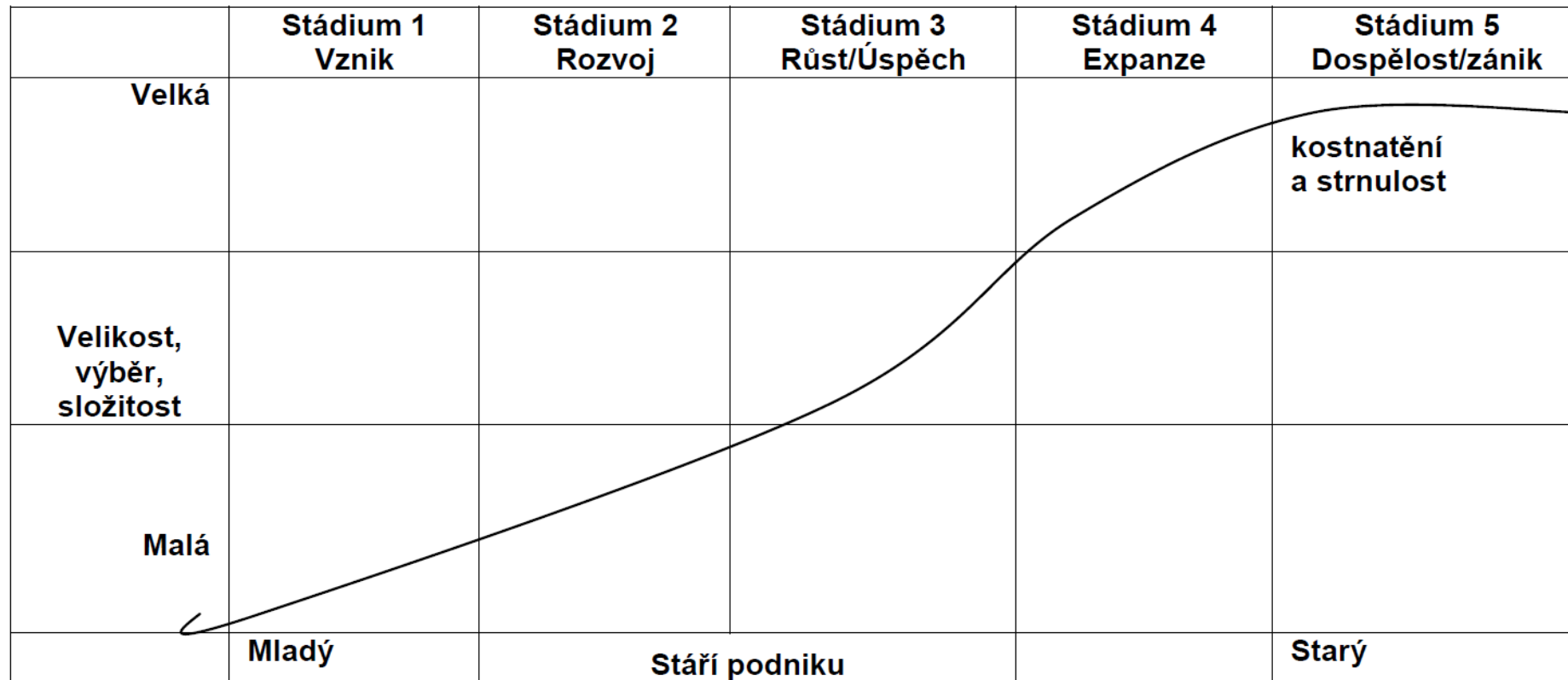
Ad3) Nástupnictví

Tento postup nabízí **využití znalostí a dobrého jména předchozího podnikatele**, který třeba odchází do důchodu.

- **Dobré jméno (goodwill) je v tomto případě součástí ocenění hodnoty podniku a existuje řada účetních metod k jeho vyčíslení.**
- **Výhodou je převzetí fungující OS se zákaznickou základnou**, nevýhodou mohou být některé faktory jako **umístění, kvalifikační struktura**, apod.



2. Životní cyklus OS

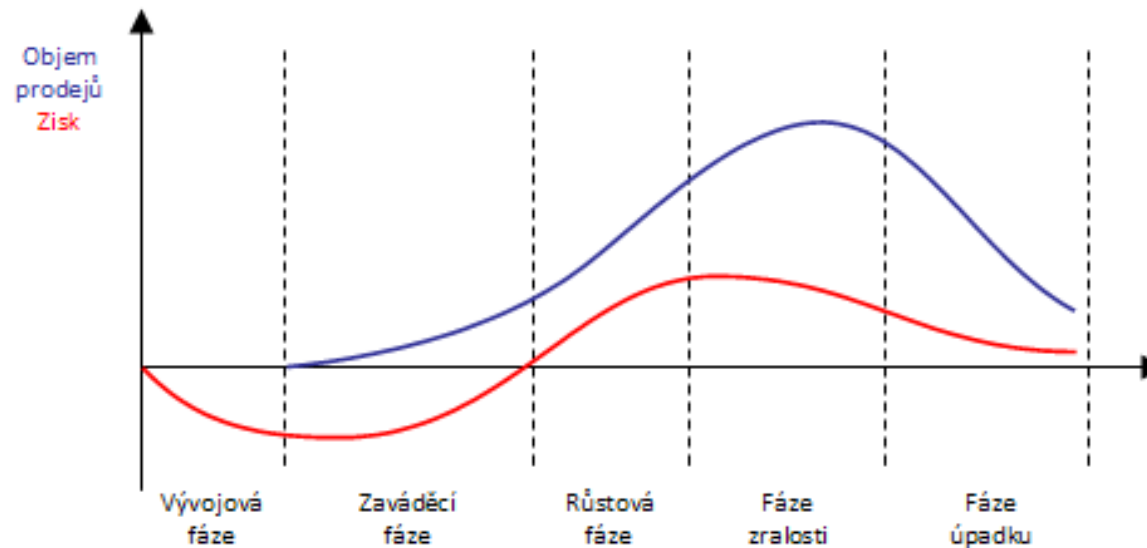


Tichá, Hron, 2012

Životní cyklus OS



má 5 fází – **vznik** (vývoj), **rozvoj** (zavádění), **růst** (úspěch), **expanze** (fáze zralosti), **dospělost** (zánik, úpadek)



Zdroj: ManagementMania (2011)



Životní cyklus OS (Model Millera a Friesena)

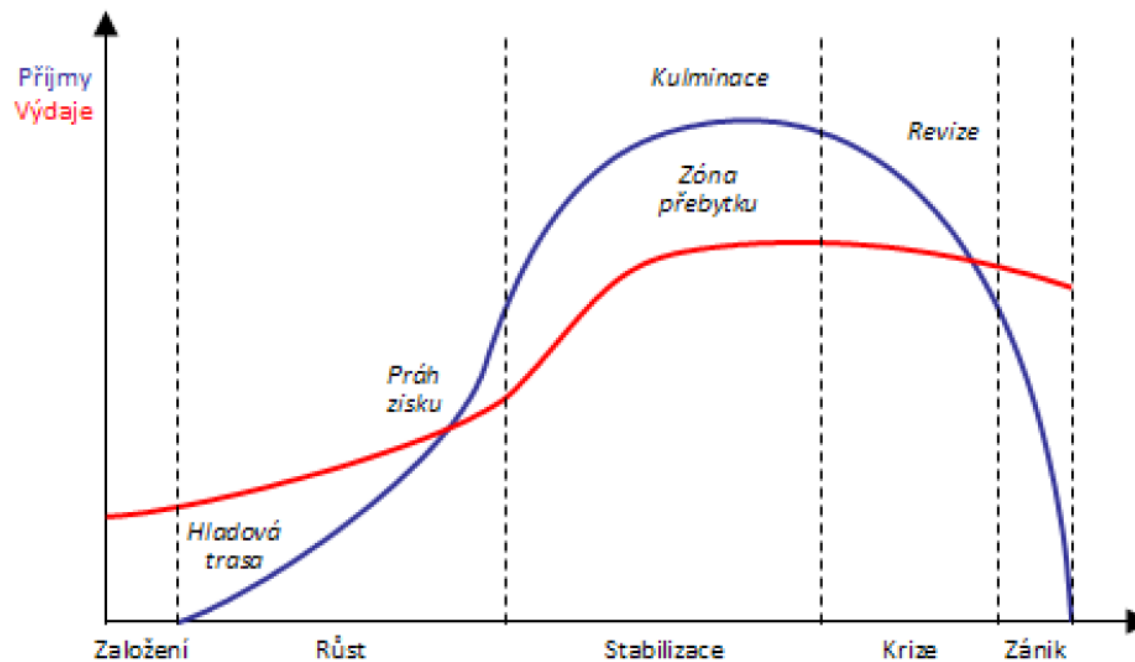
Založení – existují pouze výdaje, podnik spotřebovává investice

Růst – výdaje převyšují příjmy, podnik je ve ztrátě

Stabilizace – příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový

Krize – příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty

Zánik – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí





Životní cyklus OS

- V prvním stádiu životního cyklu – vznik, jsou na manažery kladeny požadavky z oblasti získání zákaznické základny a dodržení závazků vůči nim. Manažerem je buď **vlastník sám**, nebo jeho **přímí podřízení**.
- Ve druhém stádiu – rozvoj, mají OS dostatek zákazníků a kvalitu výrobků či služeb. **Problémy**, se kterými se manažeři potýkají se týkají vztahu mezi **náklady** a **výnosy**.
- Ve třetím stádiu – růst - se podniky těší skutečnému **finančnímu úspěchu**. Mají **průměrné** či **nadprůměrné** zisky. Pokud se nezmění konkurenční podniknu na trhu (a manažer neudělá chybu), může OS v tomto stádiu **setrvávat**.



Životní cyklus OS

- Ve čtvrtém stádiu – expanze je třeba zajistit **rychlý růst** a podporovat jej **finančními zdroji**. Efektivnost řídicí práce manažerů se neobejde bez přenosu pravomocí a odpovědnosti na ostatní manažery – dochází k **delegování pravomocí** a **odpovědností**.
- V pátém stádiu – dospělosti je hlavním úkolem managementu **konsolidace**, *kontrola finančních toků plynoucích z rychlého růstu a zachování původních výhod*. Vliv původního vlastníka už bývá **malý**, řízením podniku je pověřen **profesionální management**.

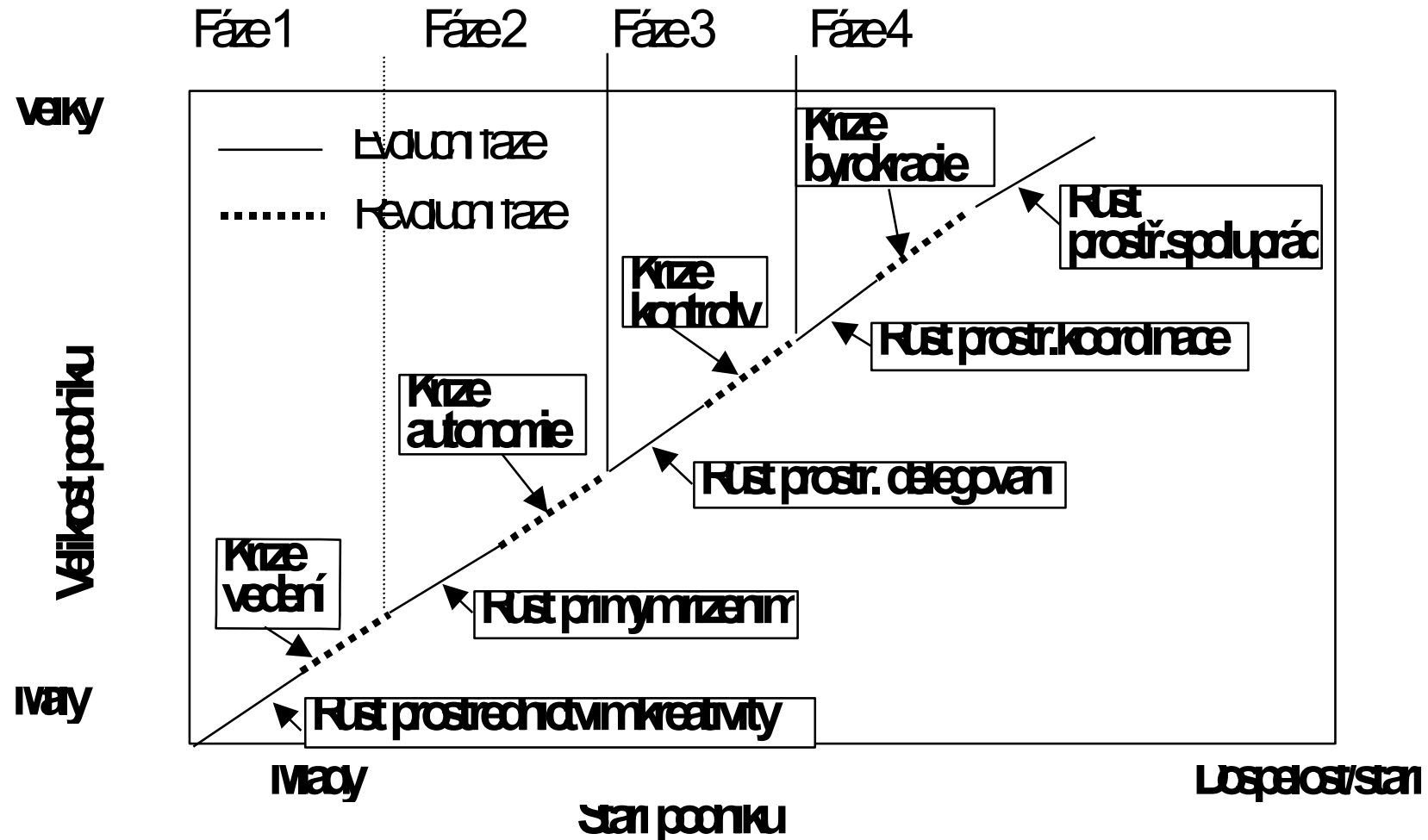


Vývoj OS z hlediska struktury

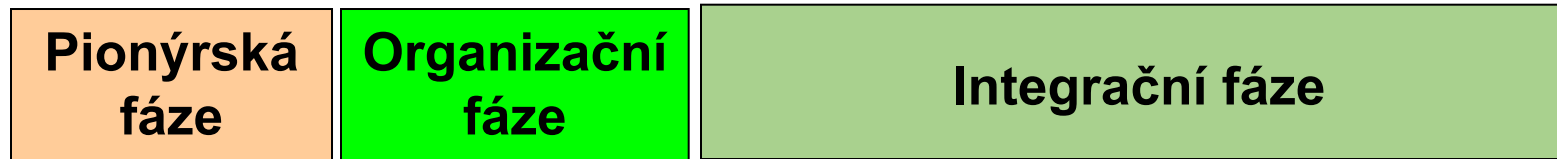
- 1.Samostatná jednotka řízená vlastníkem**
- 2.Samostatná jednotka řízená kolektivem (managementem)**
- 3.Několik regionálních jednotek řízených podnikovou centrálou**
- 4.Několik samostatných jednotek řízených podnikovou centrálou**



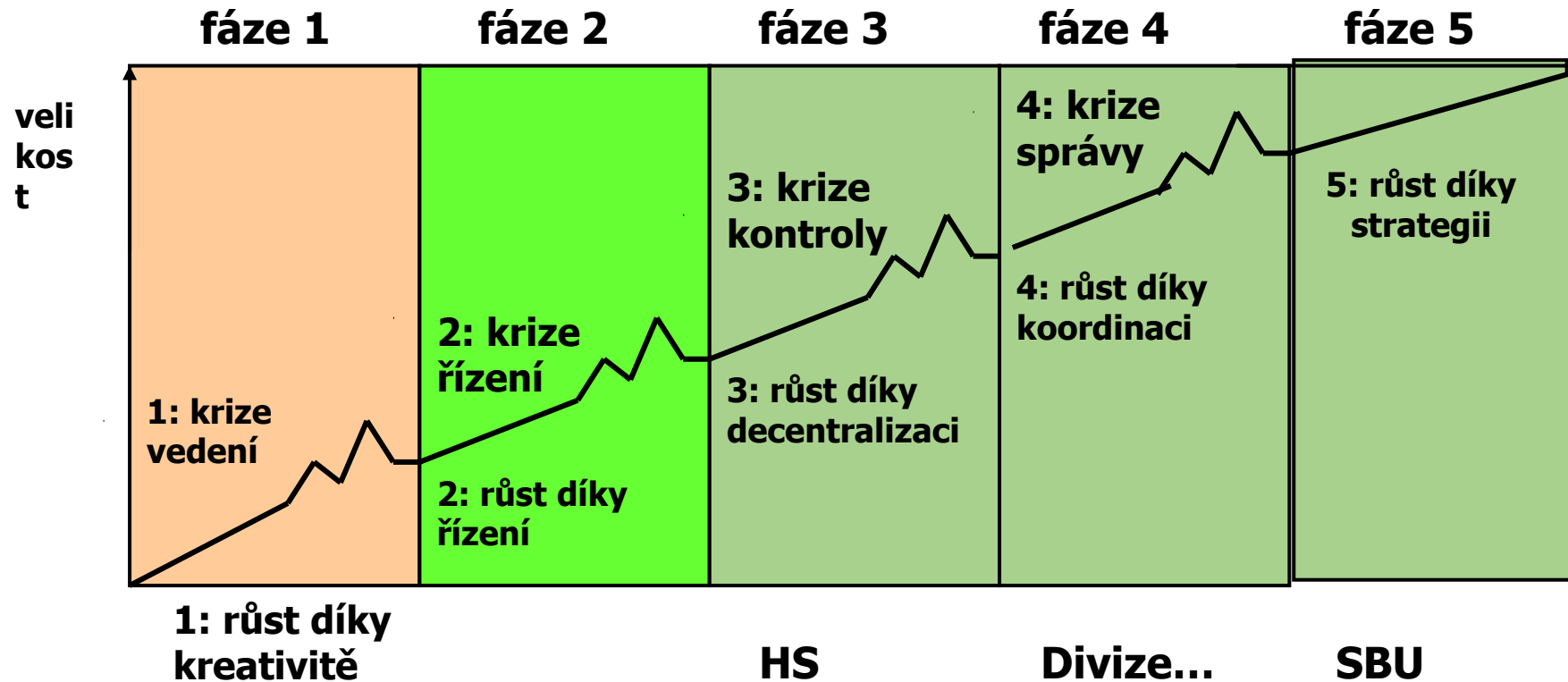
Greinerův model vývoje OS



Základní fáze organizačního vývoje



Generace organizace



**Pionýrská
fáze**

**Organizační
fáze**

Integrační fáze

Kreativita

**Vlastník
Tržby
Počty
prodejen**

Řízení

**Dělbba práce
Kompetence
Odpovědnost
Motivace
Kontrola
Marketing
Funkcionální
organizace**

3 Decentralizace

Expanze

**Věcná dělba práce (výrobová,
zákaznická, hybridní**

Hospodářská střediska- PC

4 Koordinace

-organizační

-ekonomická (nákup !)

Divize:

Finanční holding

Řídící holding

5 Přesná formulace strategie

centrála – investice

SBU strategie pro jednotlivé trhy

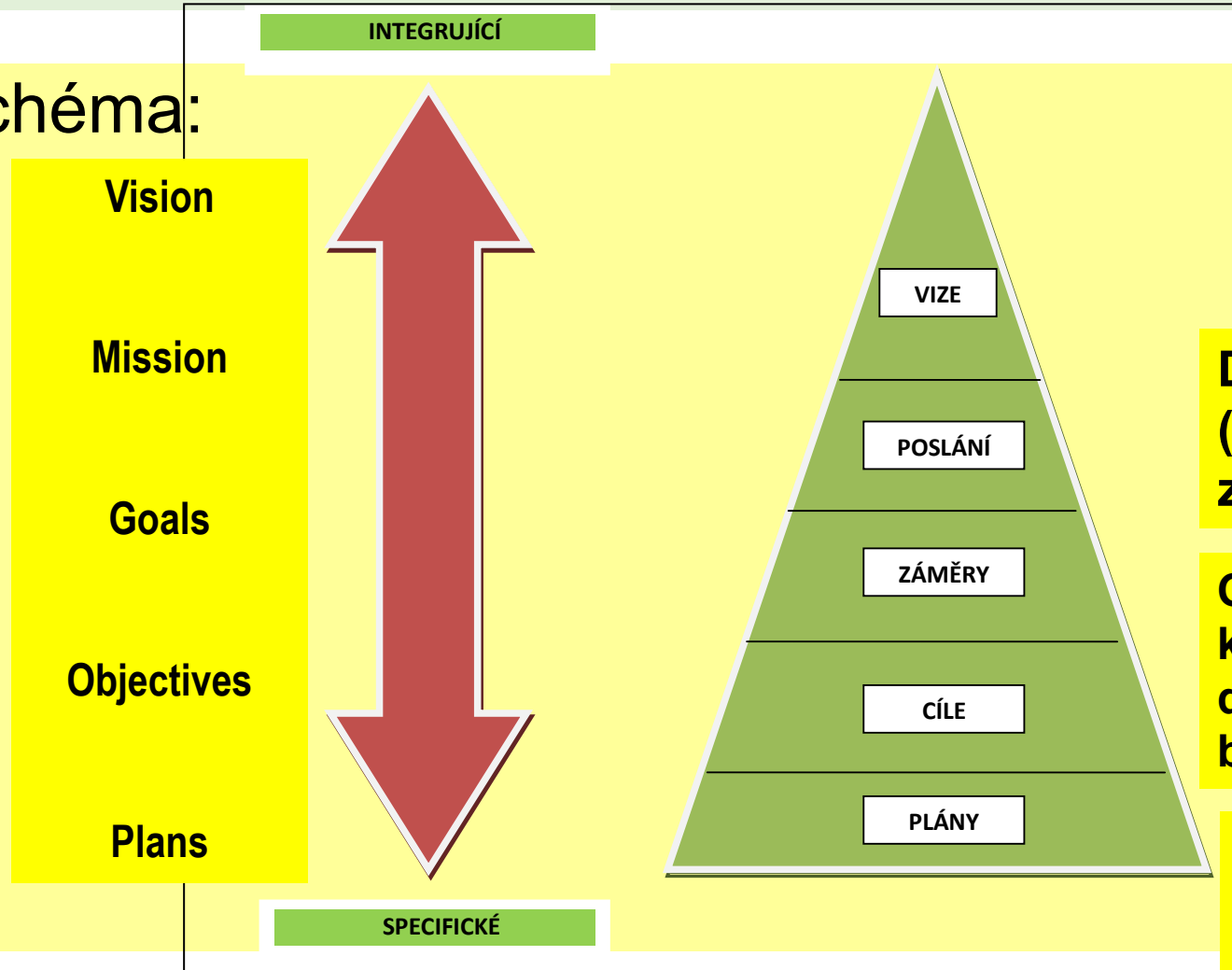
**Platí zejména pro multinacionální a
transnacionální firmy**



3. Strategické zaměření společnosti



Schéma:



Další krok v konkretizaci vize (zahrnují finanční i nefinanční zájmy zájmových skupin)

Operativní vymezení záměrů, konkretizují obecné závěry a definují, čeho má být dosaženo, aby byly realizovány záměry

Konkrétní popis postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů atd



Vize a poslání

VIZE podniku vyjadřuje to, **čím** by společnost měla být. Je zaměřena **do budoucnosti**, představuje **aspirace**, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, **těžko uchopitelné**, ale inspirující.

POSLÁNÍ / MISE podniku je zformulovaná a napsaná vize. Např.:

- Jaký je důvod naší existence?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby, dnes a v budoucnosti?
- Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku?
- apod.



Záměry, cíle a plány

ZÁMĚRY společnosti jsou dalším krokem konkretizace vize. Jejich charakteristickými rysy jsou:


- Zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin
- Umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy
- Jsou motivující, ale dosažitelné
- Jsou napříč funkčními oblastmi podniku.

CÍLE společnosti jsou *operativním vymezením záměrů*. Konkretizují relativně obecně vymezené **závěry** a **přesně definují**, čeho musí být **dosaženo**, aby byly realizovány záměry.

PLÁNY jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů apod.



4. Vize společnosti - bližší pohled

- Vize je představa o budoucí orientaci a postavení podniku. Dává odpověď na otázku: Čím se chceme stát?
- Vize popisuje přitažlivý obraz budoucnosti společnosti a vytváří rámec pro formulaci poslání.
- Odráží aspirace a hodnoty, které vyznávají vedoucí pracovníci, zaměstnanci a ostatní skupiny.
- Je formulována vlastníky společnosti nebo vrcholovými manažery a představuje orientační bod v budoucnosti, ke kterému podnik směřuje.
- Vize má být krátké sdělení, nejlépe jedna věta
- V souvislosti s vizí se objevují též pojmy podniková filosofie a krédo:
 - *podniková filosofie* vyjadřuje přesvědčení, smýšlení, hodnoty, aspirace a priority,
 - *krédo* formuluje zásady pro rozvíjení podnikové kultury.
 - Příklady vizí: 



Vize, prostředí a cíle společnosti Nokia

Naše vize

- ***Svět, ve kterém všichni mohou být spojeni***
- ***V roce 2015 bude 5 miliard lidí stále spojeno***
- ***Je to svět zkušeností, sdílených zkušeností***

Náš příslib

- ***Pomůžeme lidem, aby se cítili blíže tomu, co se kolem jich děje***
- ***Jedna ze základních potřeb lidské existence je komunikace a sdílení***
- ***Náš příslib je pomoci lidem uspokojit tuto potřebu***

Naše předsevzetí: růst, transformovat, budovat

- **zvýšit počet lidí užívajících přístroje Nokia**
- **transformovat způsob, jakým lidé přístroje používají**
- **budovat nová odvětví**



VIZE - Český Telecom, a.s. (cca 2005)

Vizí skupiny je být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře.

- **Preferovaná volba pro zákazníky** – nabídka služeb skupiny bude po všech stránkách nejlepší.
- **Preferovaná volba pro zaměstnance** – skupina chce zaměstnávat špičkové odborníky ve svém oboru, maximálně podporovat jejich profesní růst a vysoce motivované profesionály si udržet.
- **Preferovaná volba pro akcionáře** – skupina chce zvyšovat svou hodnotu pro stávající a potenciální investory.

5. Poslání společnosti (mise)



- Integrální součástí strategického zaměření společnosti
- Odpovídá na otázku: **Co je naším podnikáním?**
- Zformulovaná a napsaná mise
 - Vymezuje smysl a účel existence společnosti/organizace
 - Jak uspokojujeme potřeby zájmových skupin
 - Hlavní výrobky apod.
- 4 podmínky formulace poslání
 - **Tržní orientace** – trh na kterém budu působit
 - **Realizovatelnost** – optimální vymezení předmětu činnosti (špička, průměr)
 - **Motivace** – růst pocitu sounáležitosti
 - **Specifikace** – hodnotový systém podniku k zákazníkům, dodavatelům apod.

Znaky poslání



Dobré poslání

- **Soustředěno na omezený počet cílů**
- **Zdůrazňuje hlavní hodnoty, které firma ctí**
- **Vymezuje pole působnosti – odvětví, produkt zákazníka, geografickou oblast, apod.**

Špatné poslání

- **Je fikcí – nikdo se jím neřídí**
- **Existuje rozpor mezi tím co je psáno a každodenní praxí**
- **Je napsáno jen formálně – vyhovět požadavkům zájmových skupin např.**
 - **„Dáváme svým zákazníkům to, co žádají, neustále a vždy včas“**

Poslání a vize



- Změna poslání
 - Jak se společnost mění a rozvíjí, potřebuje nové, přiměřenější
 - poslání, které zohlední jeho současné problémy a příležitosti.
- Poslání jako dokument
 - Mělo by být stručné, aby si ho příjemci zapamatovali.
 - Jednoduchá, stručná terminologie, jasné a zřetelné oslovení.
- Vztah vize a poslání
 - Vize je hvězda, která osvětluje budoucnost společnosti.
 - Vize je částečně racionální a částečně emocionální.
 - Poslání je soustředěno na současnost. Nemůže existovat bez vize, tak jako vize nemůže existovat bez poslání.



Obsah poslání 9 možných prvků (David, 2013)

1. **Zákazníci.** Kdo jsou zákazníci podniku?
2. **Výrobek nebo služba.** Jaké jsou nosné výrobky/služby podniku?
3. **Trh.** Na jakém trhu podnik soutěží?
4. **Technologie.** Je technologie středem zájmu podniku?
5. **Zájem o přežití, růst a ziskovost.** Má podnik definované ekonomické cíle?
6. **Filosofie.** Jaké jsou základní hodnoty, aspirace a filosofické priority podniku?
7. **Sebekoncepce.** Čím se podnik výrazně liší od jiných, v čem je jeho konkurenční výhoda?
8. **Vztah k veřejnosti.** Zohledňuje podnik zájmy společnosti/komunity, ochranu životního prostředí?
9. **Vztah k zaměstnancům.** Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?



Příklady poslání (1-9)

- 1. *Zákazníci:*** Základem našeho podnikání je odpovědný vztah k lékařům, sestřám, pacientům, matkám a všem ostatním, kteří užívají naše výrobky a služby. (*Johnson & Johnson*)
- 2. *Výrobek/služba:*** Standard Oil Company podniká v oblasti vyhledávání ložisek a těžby ropy a zemního plynu, výroby vysoce kvalitních pro společnost užitečných produktů z těchto surovin, distribuce a prodeje těchto produktů včetně poskytování relevantních služeb veřejnosti za přijatelnou cenu. (*Standard Oil Company*)
- 3. *Trh:*** Chceme být úspěšní na světových trzích. (*Corning Glass Works*)



Příklady poslání

- 4. *Technologie:*** Control Data podniká v oblasti využití mikroelektroniky a počítačových technologií ve dvou oblastech: počítačový hardware a služby na podporu využívání počítačů, zahrnující informace, vzdělávání a finance. (*Control Data*)
- 5. *Zájem o přežití, růst a profitabilitu:*** Podnik bude své operace provádět rozvážně a zajišťovat jimi zisk a růst, který povede k trvalému úspěchu podniku. (*Hoover Universal*)
- 6. *Filosofie:*** Jsme přesvědčeni, že nejvznešenějším úkolem civilizace je rozvoj člověka a že nezávislost je nejdůležitějším předpokladem pro zajištění osobního růstu člověka. (*Sun Company*)



Příklady poslání

- 7. *Sebekoncepce:*** Crown Zellerbach je pevně rozhodnut přeskočit do 1000 dní své konkurenty uvolněním konstruktivních a tvořivých schopností a energie svých zaměstnanců. (*Crown Zellerbach*)
- 8. *Vztah k veřejnosti:*** Podílet se na odpovědnosti světa za ochranu životního prostředí (*Dow Chemicals*)
- 9. *Vztah k zaměstnancům:*** Poskytováním dobrých pracovních podmínek, perfektního vedení, odměňování na základě dosahovaných výkonů, atraktivní nabídkou výhod, vytvářením příležitostí pro osobní růst a vysokým stupněm zaměstnaneckých jistot zajišťovat nábor, rozvoj, motivaci a udržování loajálních pracovníků s výjimečnými schopnostmi a charakterovými vlastnostmi. (*The Wachovia Corporation*)

Příklady vizí a poslání v maloobchodě



Příklady vizí:

▶ Firma Wall-Mart: vybudovat v každém menším městě USA obchodní dům

▶ Firma Mc Donald:

Vize: rozšířit prodej hamburgerů po celém světě

▶ Firma Baťa:

Vize: obouvat celý svět

Příklady poslání:

Širší vymezení: širší manévrovací prostor při změnách poptávky

▶ prodej zboží a služeb

▶ prodej zboží denní a občasné poptávky především potravinářského sortimentu

Užší vymezení: je spojeno s větším rizikem, při změnách poptávky

▶ prodej obuvi

▶ prodej dámské konfekce



6. Cíle obchodní společnosti

- **Cíl = čeho chce OS dosáhnout jak v dlouhodobém tak v krátkodobém horizontu; jsou v souladu se zaměřením OS a aplikovány do funkcionálních oblastí např.:**
- **Růst, finance, výrobek (služby), marketing, operativa, personalistika, společenská odpovědnost, zabezpečení zdrojů, technologie apod.**
- **Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, koordinovat rozhodnutí, stanovují standardy (kritéria) pro hodnocení výkonu organizace a jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize**
- **Z časového horizontu:**
 - **Dlouhodobé**
 - **Krátkodobé**



Charakter podnikových cílů

Cíle vyjadřují, **čeho** chce OS dosáhnout, jak v **dlouhodobém**, tak v **krátkodobém** horizontu. Jsou v **souladu se zaměřením OS** a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, například:

- **Růst** – např. cílová velikost OS či jejich jednotek
- **Finance** – zisk, cash-flow, návratnost investic či vloženého kapitálu, atd.
- **Výrobek/služba** – kvalita, vývoj nových výrobků, inovace
- **Marketing**-spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky
- **Operativa** – řízení osob, kontrola nákladů, výrobní procesy
- **Personalistika** – plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy
- **Společenská odpovědnost** – regulační opatření, kontrola znečištění, vztah k místní komunitě.



Principy formulace podnikových cílů SMART

- Aby cíle plnily v organizaci poslání musí se vyznačovat vlastnostmi:
 - **Specific** – specifický (v množství, kvalitě a čase), stimulační
 - **Measurable** – měřitelný (má jednotku měření)
 - **Agreed** – akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
 - **Realistic** – reálný (musí být dosažitelný)
 - **Trackable** – sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)
 - **Environmental** – ekologický, environmentální
- Špatně: zvýšit tržby, zvýšit počet zákazníků, snížit náklady
- Lépe: zvýšit tržby o 3 % oproti 4. čtvrtletí roku 2010, zvýšit počet zákazníků na 350 000 do konce roku 2011, snížit náklady za materiál o 250 000Kč do konce roku 2011.



Příklad cílů retailingové společnosti

Strategické cíle:

- **zvýšení obrátu o x %**, resp. udržení obrátu, resp. přežití na trhu,
- **pokračování expanze OO**, resp. udržení pozice na trhu, přechodné zhoršení pozice,
- **zvýšení konkurenceschopnosti, nové formáty prodejen (jaké?)**,
- **posílení image společnosti- její vlastní značky**
- **posílení image v kategorii nabídky čerstvého zboží**,
- **cenová konkurenceschopnost v oblasti zboží základní poptávky**,
- **celkové zvýšení úrovně prodeje.**

Taktické cíle:

- **získat nové zákazníky**
- **zvýšit výdaje zákazníků**
- **zákazníky udržet**



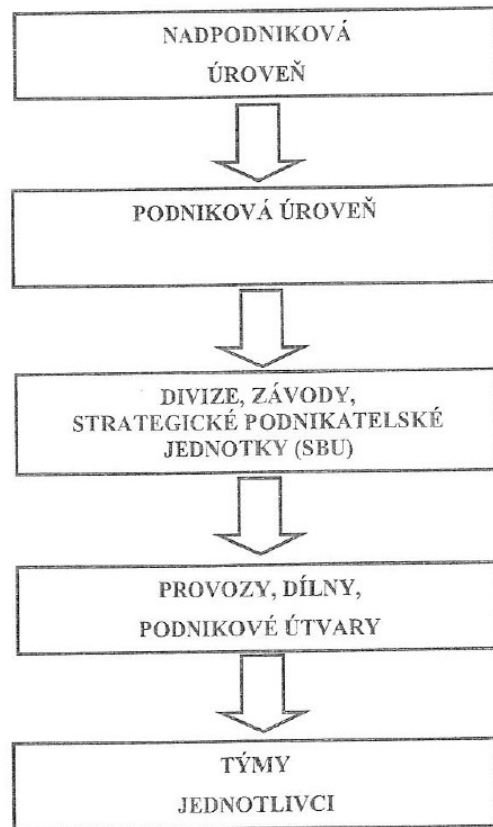
Cíle OS (Podnikové cíle)

- **Obecné členění strategických cílů dle:**
 - **Časového horizontu** (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé)
 - **Hierarchie cílů** (na různých úrovních) => respektování, že cíle na nižší úrovni musí vycházet z cílů vyšších (tzv. odvozování cílů)
 - **Funkcionálních oblastí** (horizontální dělby práce)
 - Příklady:
 - Zabezpečení zdrojů – cílem je zabezpečení materiálových a informačních vstupů do výroby.
 - Marketing – cílem je zjišťování potřeb zákazníků a podpora prodeje.
 - Informační technologie – cílem je vytváření podpory pro rozhodování a pro využití informačního kapitálu.
 - **Teritorií a trhů** (např. v krajích v ČR, státech nebo dosažení procentního podílu na trhu, zaujmutí konkrétní pozice)
 - **Podnikových aktivit** (pro jednotlivé výrobky a služby – výše prodeje v absolutních hodnotách apod.)

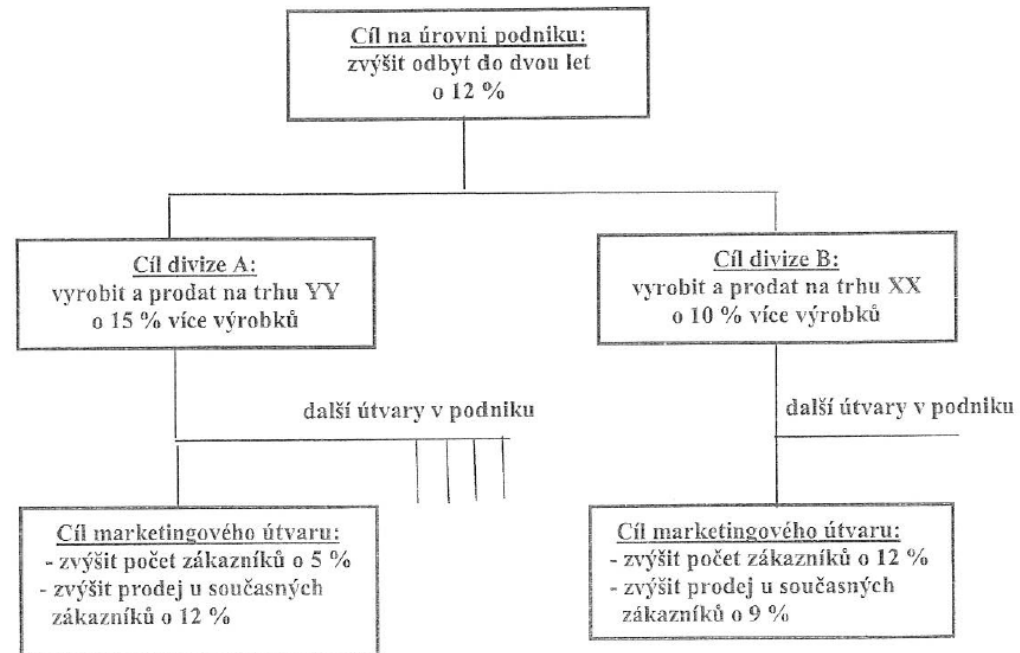
Hierarchie podnikových cílů



Hierarchie cílů



Kaskádovité rozdělení cílů



Podnikové cíle z hlediska společenské odpovědnosti



■ Hlavním cílem OS je dosahování zisku a tím **uspokojení vlastníků** (shareholders).

Předpoklady modelu RBV

■ Hlavním cílem OS je **uspokojení potřeb zákazníků** a zisk podniku vyjadřuje toto uspokojení.

■ Vychází z pojetí OS jako otevřeného systému, který ovlivňuje své okolí a také je jím ovlivňován.

■ **Rozlišují se primární a odvozené cíle:**



Primární cíl OS

- Podle teorie firmy je **primárním cílem firmy maximalizace zisku** v krátkodobém pohledu, bez časové dimenze a bez vlivu rizika.
- **Za základní ukazatele** považuje celkový zisk, později ukazatele výnosnosti **ROI** (rentability), ukazatele výnosnosti vlastního jmění **ROE** apod., zisk připadajícího na jednu akcii (**EPS** – Earning Per Share).
- Akcionáři chtějí *jak trvalý proud dividend, tak i růst tržní ceny svých akcií* (aby je např. mohli prodat na burze).
- V současné době převládá jako primární cíl podnikání **maximalizace hodnoty podniku**, který je základem nejnovějších modelů, považujících za cíl podnikání *maximalizaci hodnoty jmění akcionářů, tzv. shareholder value*.



Primární cíl OS

- **Za hodnotu podniku** je považována současná hodnota očekávaných budoucích zisků (diskontní přepočítání budoucích hodnot na hodnoty současné).
- **Za hodnotu jmění akcionářů** jsou považovány dva ukazatele – MVA a EVA.
- **Ukazatel MVA** (Market Value Added – tržní přidaná hodnota) je přírůstek tržní hodnoty firmy.
- **Ukazatel EVA** (Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota) je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady.
- Cílem manažerů je maximalizace MVA.
- Cílem podnikání je vytvářet EVA.

Odvozené cíle

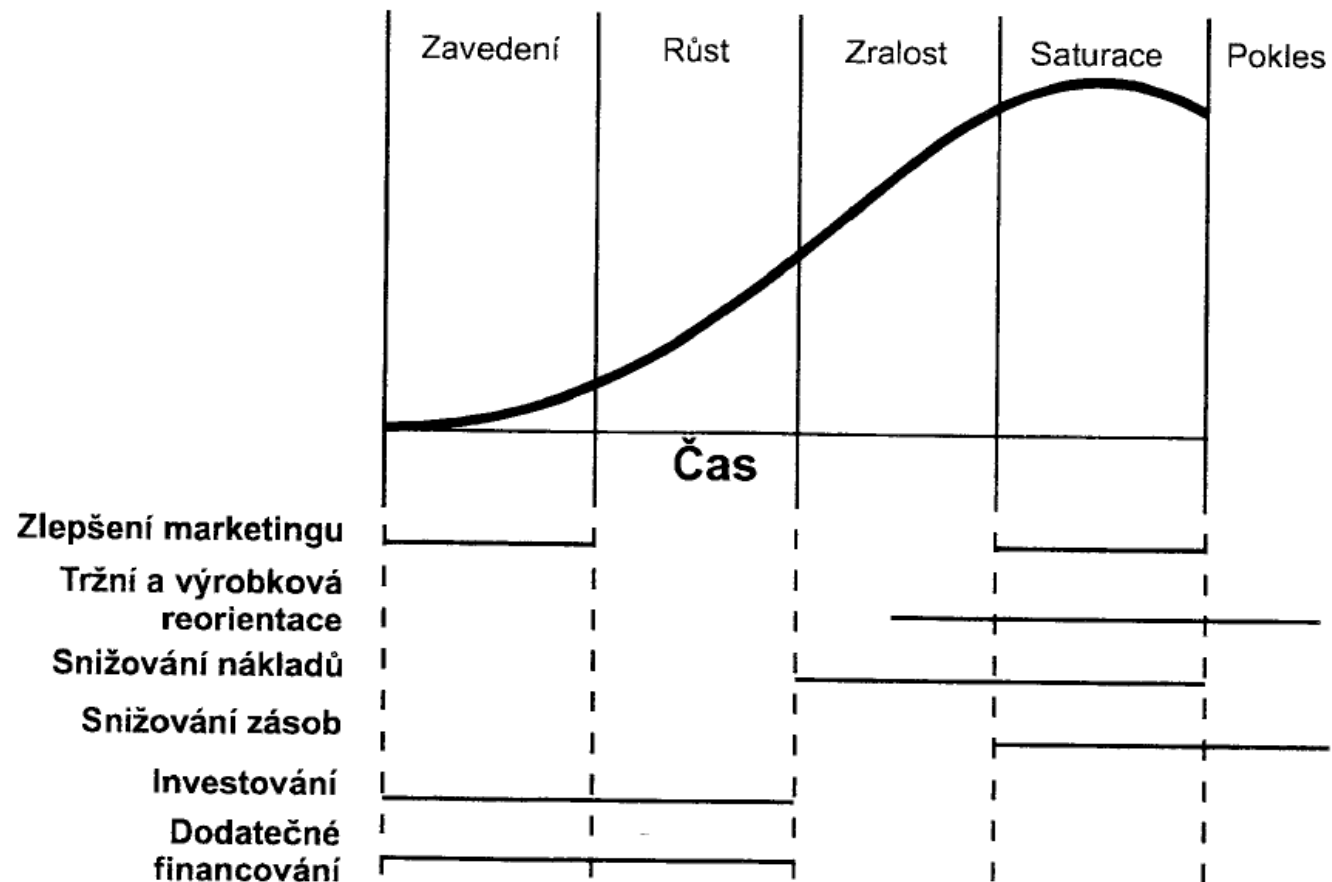


- Prostřednictvím odvozených cílů se široce a obecně formulované poslání transformuje do konkrétních budoucích výsledků.
- Každý útvar potřebuje jednoznačné a měřitelné ukazatele výkonu, které ukáží jeho přínos ke splnění cílů celého podniku.





Životní cyklus výrobku a priority cílů





7. Analýza zájmových skupin (Tichá-Hron,2012)

- ***Zájmové skupiny (Stakeholders) jsou ti jednotlivci nebo skupiny, kteří závisí na organizaci, aby mohli naplnit své vlastní cíle nebo na kterých je závislá organizace.***
- **Tzv. koncepci zájmových skupin, zainteresovaných (stakeholders concept) rozpracoval ve své učebnici strategického managementu Freeman (1984).**
- **Zájmové skupiny definuje jako „Skupinu nebo jedince, kteří ovlivňují nebo jsou ovlivňováni dosahováním strategických cílů.“.**



Zájmové skupiny a strategie

Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech, které jsou přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám podniku a ve vztahu ke krokům, které podniknou v průběhu realizace strategie.

- Současný stav podniku je výsledkem působení sil, které **podporují** jeho rozvoj a sil, které rozvoji **brání**. Oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami.
- Výsledek podnikové strategie je závislý na **kolektivním působení** zájmových skupin v průběhu realizace strategie

Cílem **analýzy zájmových skupin** je:

- Identifikovat **relevantní zájmové skupiny**
- Identifikovat a otestovat **předpoklady** o zájmových skupinách.



Identifikace zájmových skupin

- Vlastníci
- Věřitelé
- Zákazníci a klienti
- Zaměstnanci
- Odbory
- Obecní úřad
- Okresní úřady
- Národní vláda
- Vědecké laboratoře
- Univerzitní výzkum
- Dodavatelé
- Konkurenti
- Podnikový management
- Dodavatelé nových technologií
- Veřejné zájmové skupiny
- Pracovníci sdělovacích prostředků
- Pracovníci vzdělávacího systému
- Umělecký svět
- Náboženské skupiny
- Vojenské kruhy



Identifikace zájmových skupin

Ke klíčovým zainteresovaným patří:

Vlastníci

- Usilují o ochranu a správu svého majetku a za to očekávají odměnu. Vlastník (boss) nebo akcionáři (společníci) mají největší moc, i když ne vždy mají zájem ji uplatnit ve strategickém řízení.
- Od nich se odlišují investoři, kteří očekávají většinou návratnost úvěru bez vlivu.

Zákazníci

- Hledají co nejvyšší užitnou hodnotu s nejnižší cenou, ale váží si i další hodnoty jako je jistota, poctivost atd.

Dodavatelé

- V návaznosti na situaci příslušného trhu, mohou mít zásadní vliv i při tvorbě a volbě strategie.



Identifikace zájmových skupin

Vláda

- Spoluutváří podnikatelské prostředí v mnoha jeho prvcích a souvislostech.

Místní komunita

- Každý business musí být někde reálně umístěn. Musí respektovat kvalitu životního prostředí, etické principy a sociální odpovědnost.

Management

- Kvalita managementu je další proměnu, která bezprostředně ovlivňuje strategické řízení.

Zaměstnanci

- V souvislosti se strategickým řízením je nejdůležitější jejich vztah k podniku a úroveň motivace a angažovanost.

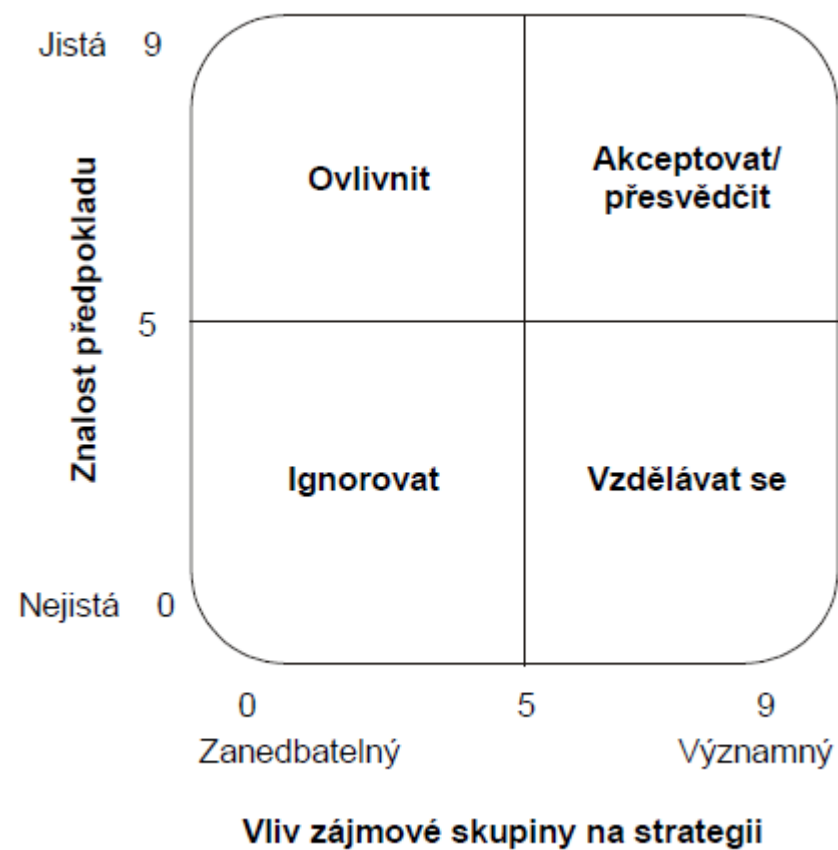


Analýza zájmových skupin

Zájmová skupina	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota
Vlastníci	Podporující	0-9	0-9
	Omezující	0-9	0-9
Zákazníci	Podporující	0-9	0-9
	Omezující	0-9	0-9
Zaměstnanci	Podporující	0-9	0-9
	Omezující	0-9	0-9



Analýza zájmových skupin



Mapování vlivu a významu stakeholderů



Vliv stakeholderů	Význam stakeholderů			
	Neznámý	Bez významu	Střední význam	Podstatný význam
Neznámý				
Malý/ bezvýznamný				
Střední důležitost				
Významně důležitý				



Přínosy z analýzy stakeholderů

- 1. Můžeme využít názory nejvlivnějších stakeholderů k tomu, abychom modifikovali naši strategii a taktiku již v raných etapách jejího vzniku.**
- 2. Můžeme získat podporu od mocných stakeholderů pro zajištění dalších zdrojů.**
- 3. Může to zajistit, že stakeholdeři zcela pochopí, co chceme udělat a budou náš projekt nové strategie podporovat.**
- 4. Můžeme předvídat budoucí reakce na novou strategii u našich zaměstnanců a ostatních a tak zapracovat do ní konkrétní akce pro její zavedení.**



Shrnutí

1. **Obchodní společnosti (podniky) v tržní ekonomice – legislativní úprava, definice OS, obchodní korporace, definice podnikatele, možnosti vzniku**
2. **Životní cyklus obchodní společnosti – fáze ŽC, křivka ŽC, vývoj struktury OS**
3. **Strategické zaměření obchodní společnosti**
4. **Vize společnosti (podniku) – charakteristika, příklady**
5. **Poslání společnosti (podniku) – formulace, podmínky, znaky, možný obsah, příklady, užší a širší vymezení, kritik**
6. **Cíle společnosti (podniku) – charakter, cíle SMART, příklady cílů, obecné členění, primární cíl OS, odvozené cíle, ŽC výrobků a cíle,**
7. **Analýza zájmových skupin – klíčoví zainteresovaní**