

Úvod do strategického managementu

Strategický management
1. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Základní informace k předmětu

- Přednášející a cvičící: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: středa 10,30 –12,30
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU
- Požadavky na ukončení předmětu:
 - **Docházka na semináře** (minimálně 60%) a plnění průběžných úkolů – 5% hodnocení
 - **Absolvování průběžného testu** ve dnech 27. 10. – 31. 10. 2025 (online forma přes IS SU v seminářích) – 20% hodnocení
 - **Seminární práce:** odevzdání přes Odevzdávárnu IS SU nejpozději do 8. 12. 2025 a její prezentace – 15% hodnocení
 - **Úspěšné absolvování zkoušky** (ústní forma nebo online přes IS SU) –60% hodnocení

Pojetí strategického řízení

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

Vybrané definice strategického řízení

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

Vývoj zaměření strategického řízení

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

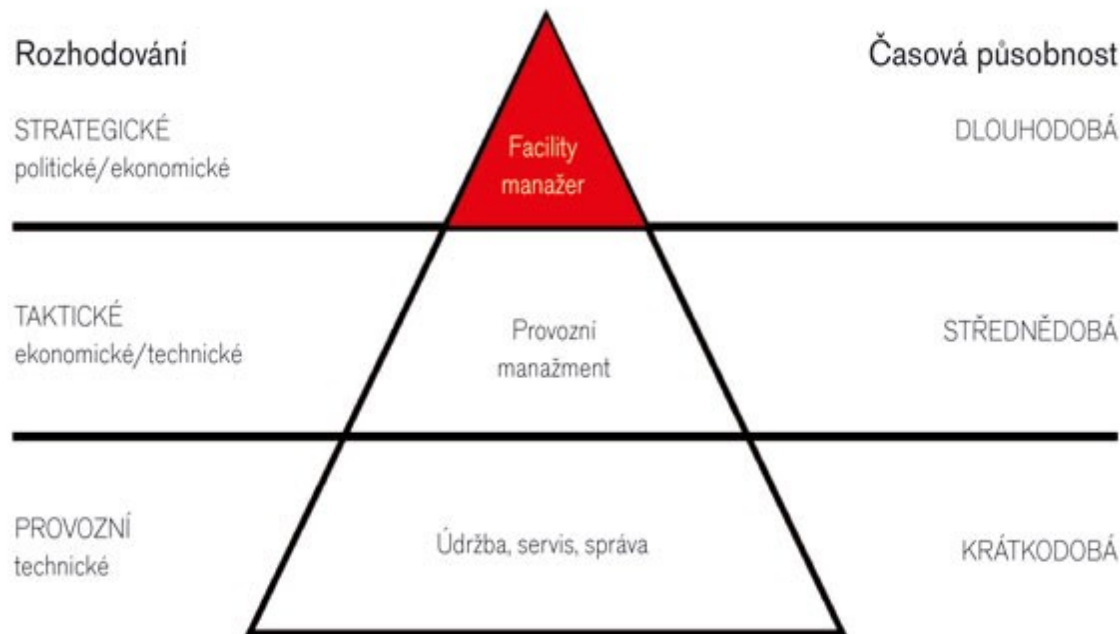
Obsah strategického řízení

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

Základní charakteristiky strategického řízení

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

Postavení strategického řízení v systému řízení podniku



Význam a výhody strategického řízení

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

Vzájemná podpora

- Strategii lze úspěšně realizovat jen tehdy, pokud ji podporuje kultura – tedy hodnoty a normy zaměstnanců.
- Např. strategie inovace vyžaduje otevřenou a kreativní kulturu, strategie nákladového vůdcovství zase kulturu efektivity a disciplíny.

Možné konflikty

- Pokud strategie a kultura nejsou v souladu, vznikají problémy při implementaci (odpor zaměstnanců, nízká motivace).

Kultura jako zdroj konkurenční výhody

- Silná a unikátní kultura může posilovat strategii a zvyšovat konkurenceschopnost.
- Slabá či rigidní kultura může naopak strategické změny brzdit.

Podniková kultura a strategický management – jejich role v praxi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Podniková kultura** = „měkký faktor“, který ovlivňuje chování lidí a klima organizace.
- **Strategický management** = „tvrdý faktor“, který určuje směr, cíle a nástroje.
- **Společně:** Strategický management nastavuje *kam jít* a podniková kultura určuje *jakým způsobem tam dojdeme*.

Podniková kultura a strategický management spolu úzce souvisejí – jeden prvek ovlivňuje druhý a dohromady utvářejí prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Význam a výhody strategického řízení

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

Podstata strategického rozhodování

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

Rozdíly mezi strategickým a operativním rozhodováním

- **Základní charakteristiky strategického rozhodování**
 - Dlouhodobé, zaměřené na budoucnost, vysoká míra rizika a neurčitosti, týká se celé organizace, stanovující priority, flexibilní, kreativní, vztahuje organizaci k prostředí, učící se stále něco nového
- **Základní charakteristiky operativního rozhodování**
 - Reaktivní, izolované, krátkodobé, opatrné, nestanovující priority, nepružné, předvídatelné, spokojenost s daným stavem

Postup strategického rozhodování

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

Charakteristiky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Vlastnosti strategického rozhodování I

- unikátní charakter
- ekonomická efektivnost
- multikriteriální charakter
- existence nekvantifikovatelných faktorů
- nedokonalá informovanost
- nedostatek informací a delší časový horizont splnění cílů
- úloha lidského činitele při rozhodování

Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Brainstorming
- Delfská metoda
- Metoda scénářů
- Rozhodovací strom
- Myšlenkové mapy

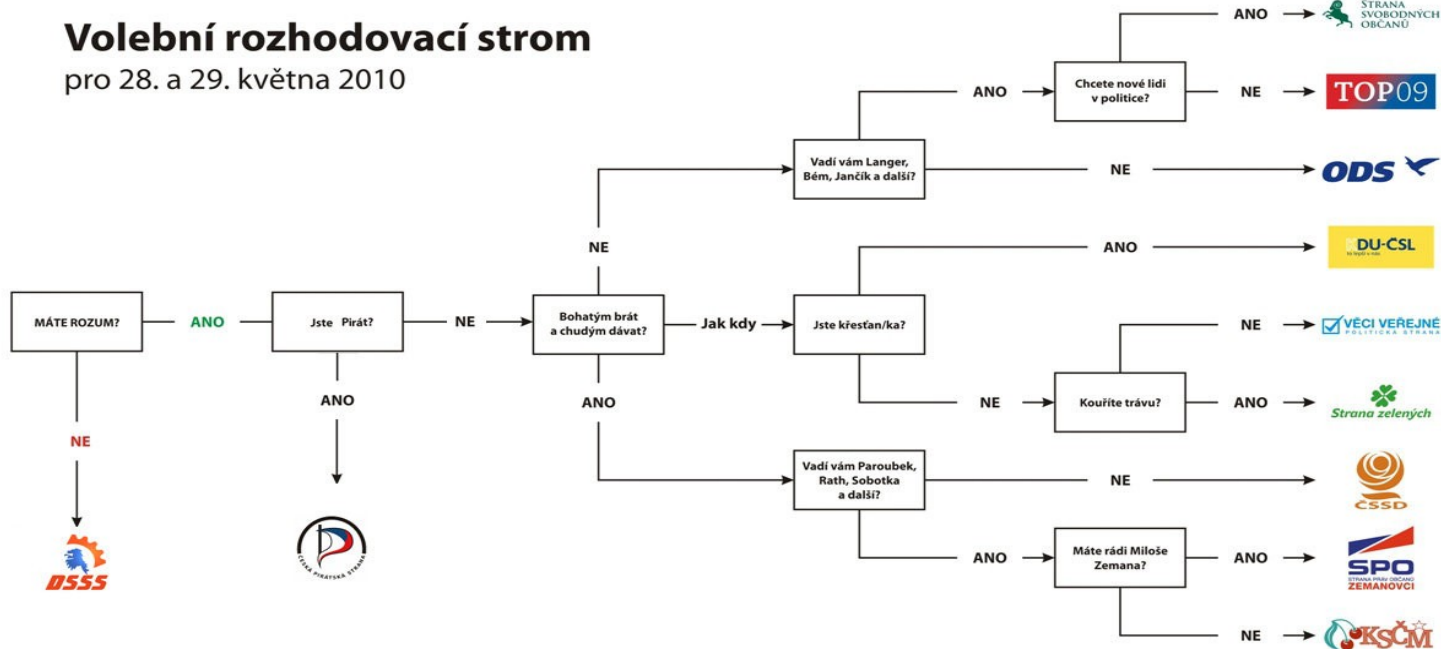
Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Volební rozhodovací strom

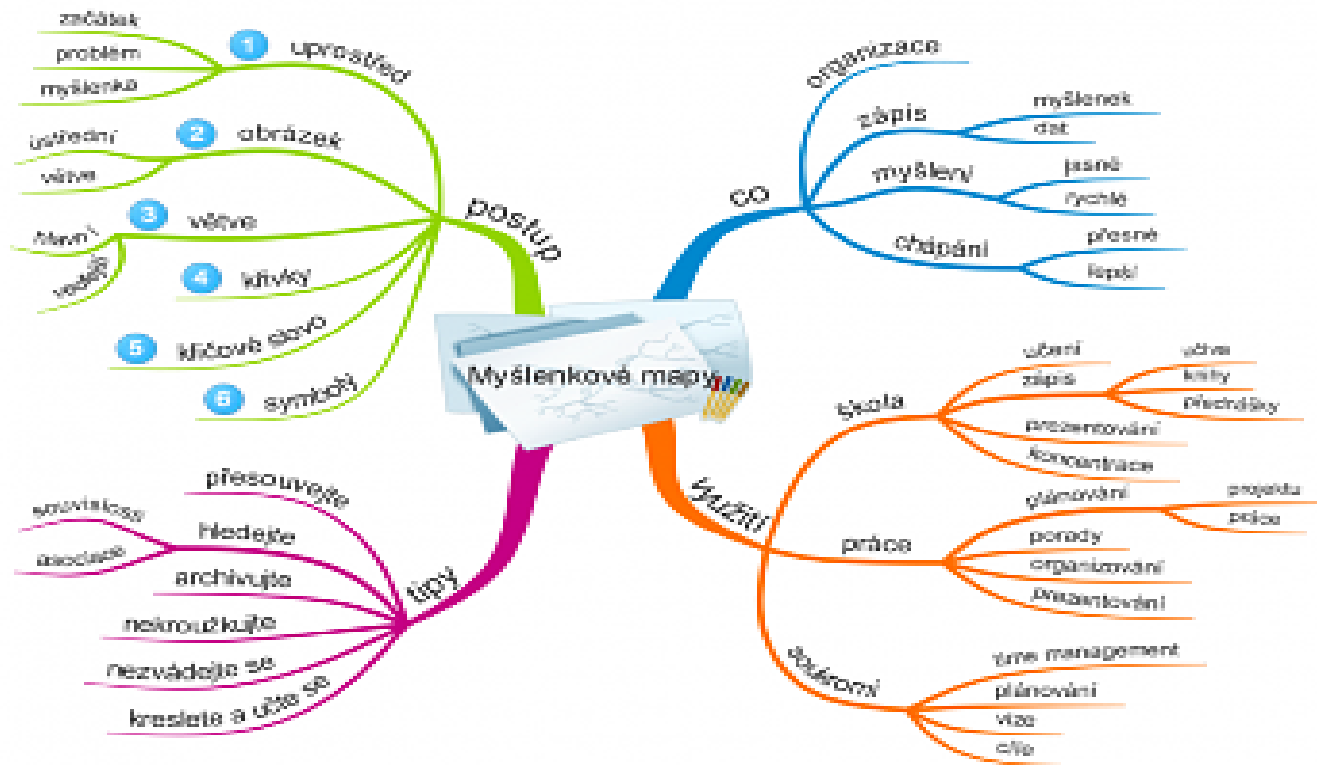
pro 28. a 29. května 2010



Myšlenkové mapy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



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

Principy strategického myšlení

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

Překážky strategického myšlení I

- Chybějící vize
- Nepřipravenost ke změnám
- Obranné jednání
- Nesystémovost
- Krátkozrakost
- Osobní zájmy
- Špatná informovanost
- Výrobní orientace
- Ignorování kulturního kontextu
- Tvrdohlavost
- Opomenutí potřeb zákazníků
- Podcenění významu kvality
- Formalismus
- Netrpělivost
- Nedůslednost
- Nerozhodnost