**OBSAH:**

[1. Strategický management, lokalizace – ve vědě, v praxi, ve funkcích řízení 2](#_Toc256608009)

[2. Strategické řízení procesní – vlivy, tvorba strategie 3](#_Toc256608010)

[3. Strategická analýza – analytické postupy k situaci ve firmě, vnějšího prostředí, relevantního okolí organizace 4](#_Toc256608011)

[4. Hodnocení strategické pozice – metody hodnocení produktu, služby, SBU 5](#_Toc256608012)

[5. Formulace strategie – postupy tvorby, významné a známé typy strategií 6](#_Toc256608013)

[6. Strategické rozhodování – charakter v turbulentním časoprostoru, zvláštnosti struktury procesu, praxe v silových resortech 7](#_Toc256608014)

[7. Implementace strategie – modely podnikové strategie, aplikace v projektech v neziskové sféře 8](#_Toc256608015)

[8. Zpětná vazba k vytyčeným strategiím – evaluace, monitoring, kontrola 9](#_Toc256608016)

[9. Metodologická specifika SM – metody a techniky, transfer na taktiku a operativu 10](#_Toc256608017)

[10. Prognózování a strategické plánování – měkké techniky predikce, normativní a empirické přístupy, dlouhodobé koncepce a výhledy 11](#_Toc256608018)

[11. Strategické myšlení – úloha a umění stratéga, vlastní strategické řízení 11](#_Toc256608019)

[12. HR strategičtí manažeři – strategické týmy, řízená kariéra manažerů, koncept osobního 13](#_Toc256608020)

*Otázka 9 a 10 se prolínají*

1. Strategický management, lokalizace – ve vědě, v praxi, ve funkcích řízení

* Strategie je soubor pravidel pro rozhodování v podmínkách pravděpodobností a neurčitostí
  + „podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti organizaci a její blízké i vzdálené okolí, které determinuje její chování“ (Porter 1960)
* = manažerská disciplína, která se zabývá strategickým ovlivňováním vývojového procesu řízeného objektu
* Strategický management znamená mít cíle v dlouhodobém časovém horizontu, přizpůsobovat se změnám prostředí, na tyto změny reagovat co nejrychleji a udržovat svou konkurenční výhodu

**STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE VĚDĚ**

* Původně byla strategie chápána jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí

**VÝVOJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ[[1]](#footnote-1)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Hlavní myšlenka** | **Cíl** | **Metody** |
| 60. léta – klasická škola | V čele manažer, který rozhoduje | Vytvoření SWOT analýzy (Andrews) | Vytvoření Ansoffovy matice |
| 70. léta – procesní přístup | Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace | Výrobková a geografická diverzifikace | BCG matice |
| 80. léta – evoluční přístup | Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery) | Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce | Modely řízení kvality + Porterův pětifaktorový model |
| 90. léta – systémový přístup | Rozšíření strategického managementu o osobní přístup | Zvýšit efektivitu produkce | Tvorba vnitropodnikových kultur |
| Současnost – novodobý přístup | Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie | Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu | Strategický výzkum |

**STRATEGICKÝ MANAGEMENT V PRAXI**

Strategie marketingu

* Podklad pro marketingovou strategii = Tzv. marketingový mix
  + Produkt, cena, místo a distribuce, komunikace a personál

Generická strategie

* Přístup k základní orientaci a vymezení firmy na trhu
  + Konkurenční výhoda

Faktory odlišení

* Dobrá strategie je založena na odlišení naší firmy od konkurenční

**STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE FUNKCÍCH ŘÍZENÍ**

* Je záležitostí především vyššího a středního managementu
* …

1. Strategické řízení procesní – vlivy, tvorba strategie

* Strategické řízení je dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků
* Strategickým subjektem se může stát jakýkoli živý objekt, který je k jinému objektu v neindiferentním vztahu
  + Neindiferentní vztah je aktivní interakcí mezi minimálně dvěma subjekty
    - Kooperace – spolupráce, souladné působení subjektů
      * V zájmu vytvoření převahy nad dalším subjektem a posílení svého postavení na trhu
    - Konkurence – protichůdné působení subjektů
    - Neutralizovaná podoba vazby v rámci neindiferentního vztahu
      * Uzavírání „paktu o neútočení“
  + Koncepce není synonymem pro strategii!!!

**Proces strategického řízení** má 5 fází

* + Identifikace mise, vize a poslání organizace
  + Analýza okolí organizace
  + Formulování strategie
  + Implementace vytyčené strategie
  + Evaluace (hodnocení) a kontrola strategie



|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **stratégové identifikují:** | vize, mise, poslání | |  |
|  |  |  | cíle organizace | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Analýza okolí organizace** | | |  |
| zpětná vazba |  |  | vnější (obecné, široké) okolí | | |  |
|  |  | odvětvové (konkurenční, oborové) okolí | | |  |
|  |  | vnitřní okolí | | |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | **Formulace strategie** |  | Podnikatelská strategie |  |
|  |  | Generování strategie |  | Korporační strategie |  |
|  |  | Analýza alternativ strategie |  | Obchodní strategie |  |
|  |  | Výběr optimální strategie |  | Funkční strategie |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Implementace strategie** | |  |
|  |  |  |  | Vůdcovství | |  |
|  |  |  |  | organizační struktura | |  |
|  |  |  |  | firemní kultura | |  |
|  |  |  |  | motivační systém | |  |
|  |  |  |  | plány | |  |
|  |  |  |  | alokace zdrojů | |  |
|  |  |  |  | informační systémy | |  |
|  |  |  |  |  | |  |
|  |  |  |  | **Evaluace a kontrola strategie** | |  |
|  |  |  |  |  | |  |

1. Strategická analýza – analytické postupy k situaci ve firmě, vnějšího prostředí, relevantního okolí organizace

Situační (strategickou) analýzou rozumíme systematické a důkladné zkoumání situace a postavení organizace v daném marketingovém prostředí ve třech časových rovinách:

* V minulosti – vývoj podniku do současné doby, retrospektiva, nalezení zejména uspořádaných časových řad uplynulého vývoje
* V současnosti – existence pozitivních a negativních vlivů na činnost podniku
* V budoucnosti - prognóza nebo predikce budoucího vývoje, rozbor příležitostí a potenciálních ohrožení

**Analýza je potřebná proto, aby firma:**

* **Věděla, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí**
* **Efektivně reagovala na změny v okolí a mohla v něm přežít**
* **Viděla organizaci jako celek**
* **Mohla analyzovat své vnitřní možnosti**
* **Předešla překvapení od konkurentů**
* **Vytvořila pevnou základnu pro své strategické aktivity**

**Před realizací jakéhokoliv důležitého rozhodnutí se provádí analýza SWOT**

* **Metoda využívaná hlavně v marketingu**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **POMOCNÉ dosažení cíle** | **ŠKODLIVÉ dosažení cíle** |
| **Vnitřní prostředí** | **SILNÉ STRÁNKY** | **SLABÉ STRÁNKY** |
| **Vnější prostředí** | **PŘÍLEŽITOSTI** | **OHROŽENÍ** |

**Př. viz segment MANAGEMENT, ot. č. 6**

**ANALÝZA PEST (**varianty názvu SLEPTE, STEP, PESTEL nebo PESTLE)

* vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace v minulosti, kde zvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Snaží se odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují úrovně jejich důležitosti.

**Jsou to faktory:**

* Politicko-právní faktory
  + antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění, stabilita vlády, sociální politika,..
* Ekonomické faktory
  + trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, míra inflace a nezaměstnanosti,..
* Sociálně kulturní faktory
  + demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci,..
* Technologické faktory
  + vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, míra zastarávání technologií, vládní přístup k výzkumu a vývoji,…

**ANALÝZA KONKURENČNÍHO OBORU**

* **zkoumá postavení podniku v podnikatelském prostředí**
* **pomocí PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÉHO MODELU konkurenčního prostředí**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Stav možného vstupu nových firem do oboru** |  |
| **Vliv dodavatelů** | **Stav soupeřivosti nebo rivality** | **Vliv kupujících** |
|  | **Hrozba substitutů (náhražky)** |  |

1. Hodnocení strategické pozice – metody hodnocení produktu, služby, SBU
   * SBU = strategická podnikatelská jednotka
   * Decentralizované, na zisku založené, relativně samostatné středisko podniku se samostatným způsobem řízení
     + Samostatné plány a vlastní strategie, formulované za účelem dosažení plánovaných cílů
     + Manažer odpovědný za strategické plánování a vykazování zisku
     + SBU uspokojuje určité tržní segmenty
     + Má konkurenty, se kterými soutěží

**METODA BCG**

* Je založena na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými SBU je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku

Analýza podnikového portfolia **(BCG)**

* Používá **termín SBU** = strategická podnikatelská jednotka (viz. ot. 4)
* Rozhoduje se, které SBU podporovat výrazněji, které udržovat a které by měly svou činnost ukončit
* **Model BCG** – výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými SBU je spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku
  + Při modelování konkrétních situací se relativní tržní podíl podniku a tempo růstu trhu vztahují k jednomu roku

|  |  |
| --- | --- |
| HVĚZDA | OTAZNÍK |
| DOJNÁ KRÁVA | HLADOVÝ PES |

20%

Vysoké

Tempo růstu trhu

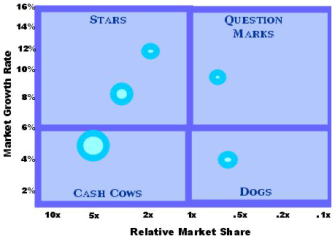
10%

Nízké

10x 1x 0,1x

Relativní tržní podíl

* Tempo růstu trhu v % = roční očekávaný růst trhu
  + Mezník mezi pomalým a vysokým tempem je na úrovni 10%
    - Rychlé přírůstky prodeje a inkasa tržeb vedou ke snížení nákladů
    - Roste-li poptávka, je možné prodloužení cyklu tržní životnosti
    - Vyšší podíl na trhu přináší úspory na fixních nákladech …
* DOJNÁ KRÁVA
  + Produkty mají vysoké tržby, ale nízký růst trhu
  + Pro podnik nejsou výhodné vysoké investice do výrobku, ale měly by přinášet investice do produktů v kvadrantu otazníku
* HVĚZDA
  + Produkt má dominantní podíl na trhu a vysoké tempo růstu
  + Podnik by měl investovat prostředky do udržení produktu v tomto kvadrantu
* OTAZNÍK
  + Produkty jsou vysoce rizikové, mají vysoké tempo růstu na trhu, ale nízké tržby
  + Podnik musí investovat velké prostředky do reklamy atd., snížit náklady a tím cenu výrobku
    - Možný přesun do kteréhokoliv kvadrantu
* HLADOVÍ PSI
  + Nemají vliv na hotovostní rovnováhu SBU
  + Tyto produkty by měly být staženy z trhu



* Využívá se KOMPARACE
  + Komparativní metoda srovnává či porovnává vzorky, jevy nebo soubory dat

1. Formulace strategie – postupy tvorby, významné a známé typy strategií

5 fází strategického řízení - formulace = 3 fáze

Tvorba strategie je řízená změna, kterou lidé budou vnímat jako něco nového.

Strategie, kterou lidé pochopí a přijmou, se bude lépe realizovat než strategie nařízená shora.

**Tvorba strategie**

* Firemní kultura
  + Zohlednění zažitých postupů v organizaci a činnosti
* Organizační struktura
  + Příliš rigidní organizační struktura může brzdit jak tvorbu, tak implementaci strategie
  + Stupeň formalizace
    - Míra předepsaných postupů atd.
  + Stupeň centralizace
    - Míra delegace rozhodovacích pravomocí
  + Stupeň složitosti
    - Horizontální (kolik je různých prací na jednom stupni řízení) a vertikální diferenciace (počet stupňů řízení)
* Týmová práce
  + Je základním požadavkem pro jakýkoliv krok ke změně
  + Může být znesnadněna nevhodnou organizační strukturou
* Chování lidí – je důležité pro tvorbu týmů
* Role
  + Rozdělení jednotlivých činností a odpovědnosti a definování očekávání při tvorbě strategie
* Motivace – vnitřní a vnější
* Dvoufaktorová teorie – Herzberg (viz segment management)
* Proces tvorby strategie
  + Souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup

**ZNÁMÉ TYPY STRATEGIÍ**

* Podle Ansoffa
  + Strategie pronikání na trh (existuje výrobek, existuje trh)
  + Strategie rozvoje výrobků (nový výrobek, existuje trh)
  + Strategie rozvoje trhu (existuje výrobek, nový trh)
  + Diverzifikační strategie (nový výrobek, nový trh)
* Z Ansoffa vychází 13 základních typů strategií
  + Progresivní integrace
    - Získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich seskupování
  + Zpětná integrace
    - Získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich seskupování
  + Horizontální integrace
    - Získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich seskupování
  + Proniknutí na trh
  + Rozvoj trhu
  + Vývoj výrobku
  + Soustředná diverzifikace
    - přidávání nových výrobků a služeb vztahujících se k hlavnímu předmětu činnosti
  + Smíšená diverzifikace
    - přidávání nových výrobků a služeb nevztahujících se k hlavnímu předmětu činnosti
  + Horizontální diverzifikace
    - nové výrobky a služby, které se nevztahují k hlavnímu předmětu činnosti, ale jsou pro stávající zákazníky
  + Joint venture
    - fúze dvou firem do jedné - domácí firma se zahraniční firmou př. Škoda-Volkswagen
  + Snížení výdajů
  + Zbavování se majetku – prodej části podniku, divize
  + Likvidace – ukončení činnosti

1. Strategické rozhodování – charakter v turbulentním časoprostoru, zvláštnosti struktury procesu, praxe v silových resortech

Po provedení strategické analýzy a metody SWOT se přistupuje k formulaci strategie s rozlišením úrovně (top, middle) managementu

**CHARAKTER V TURBULENTNÍM ČASOPROSTORU**

* P.F. Drucker („Řízení v turbulentní době“ = zdůrazněna potřeba neustále sledovat změny v podnikatelském prostředí, včas a aktivně na ně reagovat v podnikatelské strategii. Vzhledem k tomu, že úspěšnost inovačních procesů závisí na rozvoji kreativity pracovníků, je třeba využívat celého spektra motivačních metod adresně orientovaných na pracovníky).
* „Management: Budoucnost začíná dnes“ = rozvíjí manažerské myšlení a jednání „Inovace a podnikavost“ = zdůrazňuje umění inovace jako klíčový faktor podnikatelského úspěchu Publikace poslední dekády dvacátého století se zaměřují se na změny myšlení a jednání EO, růst jejich sociální odpovědnosti, potřebu vytvářet sdílené hodnoty…
* Plánovací model – na základě známých trendů usuzujeme budoucnost, nehodí se pro turbulentní dobu
* Poznatky – jsou sdělení se všemi třemi dimenzemi – syntaktickou, sémantickou i pragmatickou. Jejich platnost je obecná, bez ohledu na to, zda je konkrétní subjekt schopen jim rozumět. Jsou to teorie, zákonitosti, zákony. Platnost může být omezena podmínkami časoprostoru.

**ZVLÁŠTNOSTI STRUKTURY PROCESU**

* Fáze rozhodovacího procesu
  + Objevení problému
    - Včasná identifikace problému jako důsledku nesouladu mezi cílovým vztahem a realitou
  + Analýza problému a formulace cíle
    - Obsahové a metodické poznání řešené problematiky
      * Co a za jakých podmínek je třeba řešit
  + Tvorba variant
    - Varianty účelné a realizovatelné, včetně variant přípustných
  + Hodnocení a výběr variant
    - Nákladově nejméně náročná varianta – optimální
  + Realizace zvolené varianty
    - Může být ovlivněna ztotožněním se a podporou realizátorů, pracovním klimatem …

**STOCHASTICKÉ ROZHODOVÁNÍ**

Vybrané metody operačního výzkumu dovolující přesnou matematickou manipulaci se vztahy mezi jevy

* Teorie hromadné obsluhy (THO)
  + Tzv. teorie front řeší problémy z oblasti spojovacích sítí, dopravy, zdravotnických zařízení atd.
  + Řeší úpravu relace mezi intenzitou vstupu a kapacitou systému tak, aby nahromadění na vstupu nepřekročilo určitý limit
* Modely obnovy
  + Optimalizace obnovy a oprav technických systémů
  + Analyzuje havarijnost, riziko a podobné faktory důležité při rozhodování
* Modely zásob
  + Pro pevné a volné objednací termíny
* Využívá se tzv. **ČERNÉ SKŘÍŇKY**
  + V kybernetickém přístupu je modelovaný systém chápán jako skříňka transformující vstupy na výstupy

**ROZHODOVÁNÍ V PODMÍNKÁCH ÚPLNÉ NEJISTOTY**

* 4 základní rozhodovací strategie
  + maximin – opatrná strategie založená na vyhledání minimálního přínosu z každé alternativy
  + maximax – optimistická strategie vycházející z předpokladu naplnění nejlepší alternativy
  + minimax ztráta – strategie počítá i se ztrátami z nevyužitých příležitostí. Minimalizuje velikost možné ztráty.
  + nedostačující zdůvodnění - zaměřuje se na výběr alternativy, která má největší průměrný přínos

**PRAXE V SILOVÝCH RESORTECH**

* Silovými resorty jsou – MV ČR, MO ČR (některé prameny uvádí i MF ČR a Ministerstvo spravedlnosti)
* MO ČR – strategické rozhodování a řízení je základním předpokladem a východiskem pro resort, strategie obrany
* MV ČR – strategie boje proti terorismu, prevence kriminality, strategie vlády v boji proti korupci, strategie implementace e-governmentu ..

1. Implementace strategie – modely podnikové strategie, aplikace v projektech v neziskové sféře

Principem formulace strategie je subjektivní rozhodnutí manažera na základě analýzy objektivních skutečností

* Formulace
  + Příprava sil před akcí
  + Zaměření na účelnost a intelektuální proces
  + Využití intuitivních a analytických znalostí
  + Koordinace činností
* **Implementace** je činnost, která přenáší myšlenky do konkrétních akcí
  + Manažerské síly v akci
  + Zaměření na výsledky a účinnost
  + Pracovní proces a motivační a řídící znalosti
  + Koordinace a řízení velkého množství lidí
* 4 způsoby implementace strategie
  + Velitelský přístup
    - Tradiční přístup – ředitel připraví strategický plán, prezentuje ho a nařídí jeho implementaci, tzn. podílí se pouze na formulaci strategie
  + Organizační změna
    - Ředitel provede strategické rozhodnutí, změní organizační strukturu, schéma odměňování apod.
  + Spolupráce – tým top manažerů
  + Kulturní přístup – zapojuje nižší články řízení v organizaci

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)

**MODELY PODNIKOVÉ STRATEGIE**

PORTERŮV MODEL TRHU – model pěti sil

Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

1. Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví
2. Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů
3. Vyjednávací silou (schopností) kupujících
4. Hrozbou substitutů (náhradních produktů)
5. Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví

KOTLEROVA TEORIE POZICE KONKURENCE

4 pozice konkurence - 4 strategie

1. Vedoucí firma na trhu: Dominantní a velký podíl na trhu (40 %) - Předbíhá ostatní v zavádění inovací

2. Tržní vyzývatel: Firma na 2., 3. pozici, také s velkým podílem na trhu - Obvykle ofenzivní strategie (jsme druzí, snažme se víc)

3. Následovatel: Menší podíl na trhu - Snaha vyhýbat se střetům s konkurencí

4. Výklenkář

STRATEGIE TURNAROUND

* Model pro případ ekonomické krize
* snahou sanace je docílit zásadní obrat ve vývoji
* 3 základní pilíře
  + Co nejrychlejší získání hotových peněz
  + Zásadní změna strategie podniku
  + Postavení silné vůdčí osobnosti do čela procesu implementace strategie

**NEZISKOVÁ SFÉRA**

* E-government
  + [www.epusa.cz](http://www.epusa.cz); datové schránky, portál veřejné správy atd.

1. Zpětná vazba k vytyčeným strategiím – evaluace, monitoring, kontrola

Hodnocení a kontrola přijatého plánu a vyhodnocení výsledků přináší korekce ve strategii postupu, tzn. další plánovací činnost

**Hodnocení strategie**

* Efektivnost
* Produktivita (výkonnost)
* Manažerská výkonnost

**Formy kontroly**

* Hodnocení vstupů, procesů nebo chování lidí
* Hodnocení celkových výsledků nebo jen specifických činností
* Evaluace výkonnosti organizace nebo její části
* Hodnocení výkonnosti každodenních operativních aktivit

**Důvody evaluace**

* Strategie zestárne nebo se změní podmínky pro její naplňování
* Interní prostředí organizace je dynamické, tzn. dochází ke změně v SWOT analýze
* Chybná strategická rozhodnutí mohou mít negativní důsledky pro organizaci
* Strategická evaluace je nutná pro samotnou existenci organizace. Upozorňuje management nepotenciální nebo skutečné problémy a umožňuje podniknout kroky k nápravě

**Měření výkonnosti organizace**

* Srovnávání očekávaných a skutečných výsledků
* Posouzení odchylek od plánu
* Analýza výkonnosti každé aktivity individuálně
* Porovnávání kvality výrobků a služeb s klíčovými indikátory

**Kvalitativní kriteria evaluace**

* Finanční ukazatele
  + Nedostatky měření finanční výkonnosti
    - Měření jsou nedostatečná
    - Měření finanční výkonnosti jsou opožděná
    - Kreativní účetnictví nezobrazující skutečný stav aktiv a pasiv

**Základní předpoklady k efektivní evaluaci**

* Hospodárnost
* Efektivnost
* Musí generovat užitečné informace pro organizaci
* Poskytovat reálný obraz o činnosti organizace
* Včasnost

**Kvalitativní evaluace strategie**

* Interní shodnost se strategií shodnost strategie s prostředím
* Strategie je shodná s ohledem na zdroje organizace
* Přijatelná míra rizika a časový horizont
* Uskutečnitelnost strategie

Překážky evaluace strategie a kontroly

* Zvýšení složitosti prostředí, ve kterém organizace působí
* Těžko odhadnout budoucnost
* Stárnutí plánů organizace
* Domácí a globální události
* Pokles časového rozsahu pro jistotu plánování
* Improvizace nebo sabotáž – obejít kontrolu
* Nesprávné informace

Evaluace strategie je komplexním a velmi citlivým krokem. Je třeba mít na paměti, že přehnaná snaha může vést k nepřiměřeným nákladů a působit kontraproduktivně.

* **Strategický controlling**
  + v určených intervalech dochází k monitorování stanovených měřitelných veličin odrážející stav realizace strategie, které jsou porovnávány s plánovými hodnotami pro dané období
* **Interní audit**
  + slouží k posouzení průběhu a způsobilosti procesů, které jsou pro strategické záměry klíčové
* **Systém včasného varování**
  + sleduje a vyhodnocuje signály z okolí i vnitřku organizace a transformovat je do podoby varovných zpráv (informují o hrozbách i příležitostech)

1. Metodologická specifika SM – metody a techniky, transfer na taktiku a operativu

**Matice Barksdale a Harris** – portfolio analýza/životní cyklus produktu

* Kombinuje koncepci životního cyklu výroku s BCG maticí
* Základní předpoklady matice vyplývají z toho, že výrobky mají omezenou životnost
  + Výrobní náklady jsou závislé na nákladech objemu a náklady kusů klesají s růstem objemu
    - Kojenci – výrobky nesoucí riziko, zisk malý, velké náklady na podporu prodeje
    - Otazníky, Hvězdy, dojné krávi, hladoví psi – dtto BCG
    - Váleční koně – udržitelné výrobky ve fázi poklesu
    - Starci – nízký podíl trhu – doporučení stažení produktu

Zavedení růst zralost pokles

**Hvězdy Dojné krávy Váleční koně**

Kojenci psi

Otazníky starci

Vstup výstup čas

**Matice zralosti odvěví** = matice Arthur D. Little

* Zkoumá stupeň nebo úroveň zralosti průmyslu nebo odvětví a konkurenční pozici a schopnost firmy
  + Fáze zralosti průmyslu – zárodečný, růst, zralost, zastaralý
  + Konkurenční schopnost firmy – dominantní, silné, příznivé, předběžné/zkušební, slabé

**Benchmarking** – informace o strategických záměrech konkurence, o jejich ekonomických výsledcích, komparace konkurenčních výrobků a služeb (celkových obraz o možných hrozbách či příležitostech)

* postup:

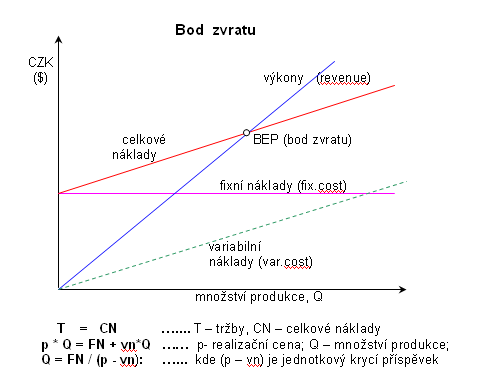
1. poznejte důkladně svou pozici na trhu, svou činnost a snaž se o jejich kvatifikaci (o kolik je konkurent lepší, kolik má zákazníků …)
2. jak si vede konkurence – jakými způsoby dosahuje svých výsledků, určete jejich přednosti a slabiny - srovnávejte se s nejlepším
3. na základě zjištěných informací definujte faktory úspěchu – převezměte to nejlepší od svých konkurentů
4. získejte převahu – napravte své nedostatky a využívejte svých předností
5. vše stále opakujte, dokud nebudete nejlepší

**Brainstorming**

* skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma založená na skupinovém výkonu
* myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě

**další plánovací nástroje a techniky:**

* predikce - předvídání
* vývojové scénáře
  + vybraný scénář předurčuje podrobné rozpracování strategie, ostatní jsou variantními řešeními
* MBO = řízení podle cílů - P. F. Drucker
  + Stanovení cílů
  + Hodnocení dosažených cílů
  + Odměna lidí za realizaci cílů
    - Podstatou je zajištění cílevědomého chování systému řízení na základě skupinové tvorby a realizace dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů
* Bod zvratu



1. Prognózování a strategické plánování – měkké techniky predikce, normativní a empirické přístupy, dlouhodobé koncepce a výhledy

Strategické plánování musí být nepřetržitý proces, který začíná formulováním poslání společnosti, pokračuje analýzou vnějšího prostředí podniku a vnitřních zdrojů. Na základě toho se identifikují možnosti a příležitosti pro firmu se zřetelem na její silné a slabé stránky. Na základě toho se stanoví strategická vize a konečné strategické cíle firmy. Při využití dostupných metod a technik (matematické metody, výpočetní technika) je vypracováno několik alternativních strategií. Následuje vyhodnocení těchto strategií a výběr optimální strategie na základě zvolených kritérií.

**PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ**

VIZE

ANALÝZA

PRIORITY

CÍLE

PROGRAMY

PROJEKT

**Úspěšnost strategického plánu**:

* Každá strategie musí být „ušita na míru“
* Soustředění se na strategické záležitosti
  + je nutné identifikovat kritické oblasti tak, aby firma byla schopna úspěšně zdolat neočekávané
* Realizace strategie pomocí plánování
  + Strategie má za cíl zlepšit danou pozici firmy, cíle musí být smysluplné a akceptovatelné
* Zohlednění zájmů všech zainteresovaných
  + Investoři, zákazníci, dodavatelé
* Rozvoj zdrojů a hlavních kompetencí
* Rozvoj strategie je úkolem přímých vedoucích, ne poradců
* Strategie je systém „výpomoci“ – v podstatě se nic nedá naplánovat
  + Firma musí být schopna se přizpůsobit změnám

**Strategická smyčka se skládá ze čtyř hlavních kroků:**

* Pochopit situaci, v níž se podnik nachází
* Volit z více možností (rozhodnout co dělat a co nedělat)
* Dát věci do pohybu
* Vyhodnotit a korigovat další postup na podkladě nových informací

**Typy plánů:**

* Krátkodobé – do 1 roku Střednědobé – do 5 let Dlouhodobé – nad 5 let
* Strategické
  + Navazuje na strategické cíle organizace
  + Vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem
  + Je realizováno na vrcholové úrovni řízení
* Taktické
  + Směřuje k uskutečňování strategických cílů
  + Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení
  + Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých organizačních celků
* Operativní
  + Vychází z taktického plánování a z konkrétních reálných podmínek situace
  + Charakter krátkodobý

1. Strategické myšlení – úloha a umění stratéga, vlastní strategické řízení

Strategické myšlení není vrozené. Buduje se na základě specifických zkušeností.

= specifická manažerská aktivita, jejíž cílem je najít nové a nápadité strategie, které mohou změnit pravidla, jsou koncepční, systémově orientované, navazující a zasazené do časového rámce.

Faktory ovlivňující rozvoj strategického myšlení[[2]](#footnote-2)

* Zkušenosti
  + Vzdělání
  + Všeobecná pracovní zkušenost
  + Nástup do funkce CEO (chief executive officer = manažer, ředitel)
  + Pomoc od rádce, mentora, kouče
  + Kritická spolupráce s klíčovým kolegou
  + Monitoring výsledků
  + Benchmarking
  + Účast na strategickém plánování
  + Řízení klíčových rozvojových projektů
  + Řešení existenčních problémů organizace
  + Zprostředkované zkušenosti
* Osobní charakteristiky
  + Viz. ot 12
  + Reálnost a objektivnost
  + Soutěživost, spontánnost
  + Variantnost budoucností s kvalitními prokazatelnými daty
  + Generičnost scénářů, která ukazuje na zevšeobecnělé rysy
  + novost
* Pracovní prostředí
  + Do jaké míry jsou členové top mng schopni zajišťovat běžný chod organizace

1. HR strategičtí manažeři – strategické týmy, řízená kariéra manažerů, koncept osobního rozvoje

**STRATEGICKÉ TÝMY**

* Tým = malá pracovní skupina, složená z pracovníků různých oborů a profesí, jejíž úkolem je vyřešení složitého problému vyžadujícího konfrontaci znalostí a zkušeností všech členů skupiny
* Kooperace
  + Spolupráce osob ve skupině v zájmu sjednocení smyslu vytyčeného cíle a cesty, která k němu vede
* Vlastnosti týmu
  + Neformálnost a vzájemná informovanost
  + Pocit sounáležitosti
  + Zájem o sebezdokonalování
* Znaky účinné týmové práce
  + Přesná výchozí definice – kdo jsme a co chceme
  + Společný popis cíle – čeho chceme dosáhnout
  + Sjednocení kritérií úspěšnosti – jaká jsou měřítka?
  + Identifikace s rozhodnutími
  + Posuzování výsledků – čeho jsme dosáhli

**ŘÍZENÁ KARIÉRA MANAŽERŮ**

Plánovitá kariéra a její rozvoj = proces plánování a řízení

**Zaměření kariéry**

* + Manažerské – od vedoucích po řídící funkce
  + Technické – odborné činnosti bez manažerských ambicí
  + Autonomní – samostatné podnikání bez ochoty podřídit se autoritě
  + Tvůrčí – výtvarníci, umělci
  + Stabilita a jistota zaměstnání – ovlivněno systémem, bydlištěm …

**Stupeň kariéry**

* Příprava – ujasnění zájmů, poznávání a hledání příležitostí (16 – 25 let)
* Rozvoj – začíná piřjetím do zaměstnání, orientace v prostředí, budování pozice (20 – 35 let)
* Vrchol – důležitý člen organizace, časté úvahy o změně (35 – 55 let)
* Útlum – méně úkolů, menší odpovědnost (55 – 65 let)

Nástroje a faktory, které může člověk ovlivnit

* Pracovní výkon
* Sebeprosazování
* Rezignace na stávající práci a místo
* Loajalita a oddanost organizaci
* Sebezdokonalování a sebevzdělávání

Cíle profesního rozvoje

* Z pohledu člověka
  + Pomáhá plnit osobní cíle
  + Odstraňuje stres při plnění nových úkolů
  + Zlepšuje komunikaci
  + Zvyšuje uspokojení z práce
* Z pohledu organizace
  + Vyšší výkonnost a ziskovost
  + Sjednocuje zaměstnance
  + Vytváří lepší podmínky pro využití všech zdrojů
  + Vytváří soustředěnost ve skupinách
  + Lepší vertikální komunikace

1. Mallya T., Základy strategického řízení a rozhodování [↑](#footnote-ref-1)
2. http://ekonom.ihned.cz/2-22109640-400000\_d-fa [↑](#footnote-ref-2)