



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Předmět: Strategický management

Miloslava Chovancová, Jiří Bejtkovský

ADAPT UTB: Adaptabilní, Digitální, Agilní, Progresivní,
Transformace UTB ve Zlíně

reg. č. NPO_UTB_MSMT-16585/2022

Studijní program: Management udržitelného rozvoje



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

„Tento výstup lze užít v souladu s licenčními podmínkami Creative Commons BY 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).“



Cíl předmětu

Cílem předmětu je, aby studenti pochopili význam strategického managementu pro existenci, funkce a činnosti podniků. Obsah předmětu se zaměřuje se na přínosy pro podniky, které lze získat prostřednictvím aplikace postupů a metod strategického managementu. V předmětu bude syntetizována a integrována teorie, empirický výzkum a praktické aplikace s reálnými příklady. Tento předmět připravuje studenty na typy výzev, kterým budou, jako manažeři, čelit v globalizovaném a turbulentním podnikatelském prostředí 21. století.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategie a její význam pro podnik

Cíl přednášky:

- Pochopit význam strategie pro plánování podniku
- Porozumět rozdílu typů strategií
- Pochopit proces tvorby strategie



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



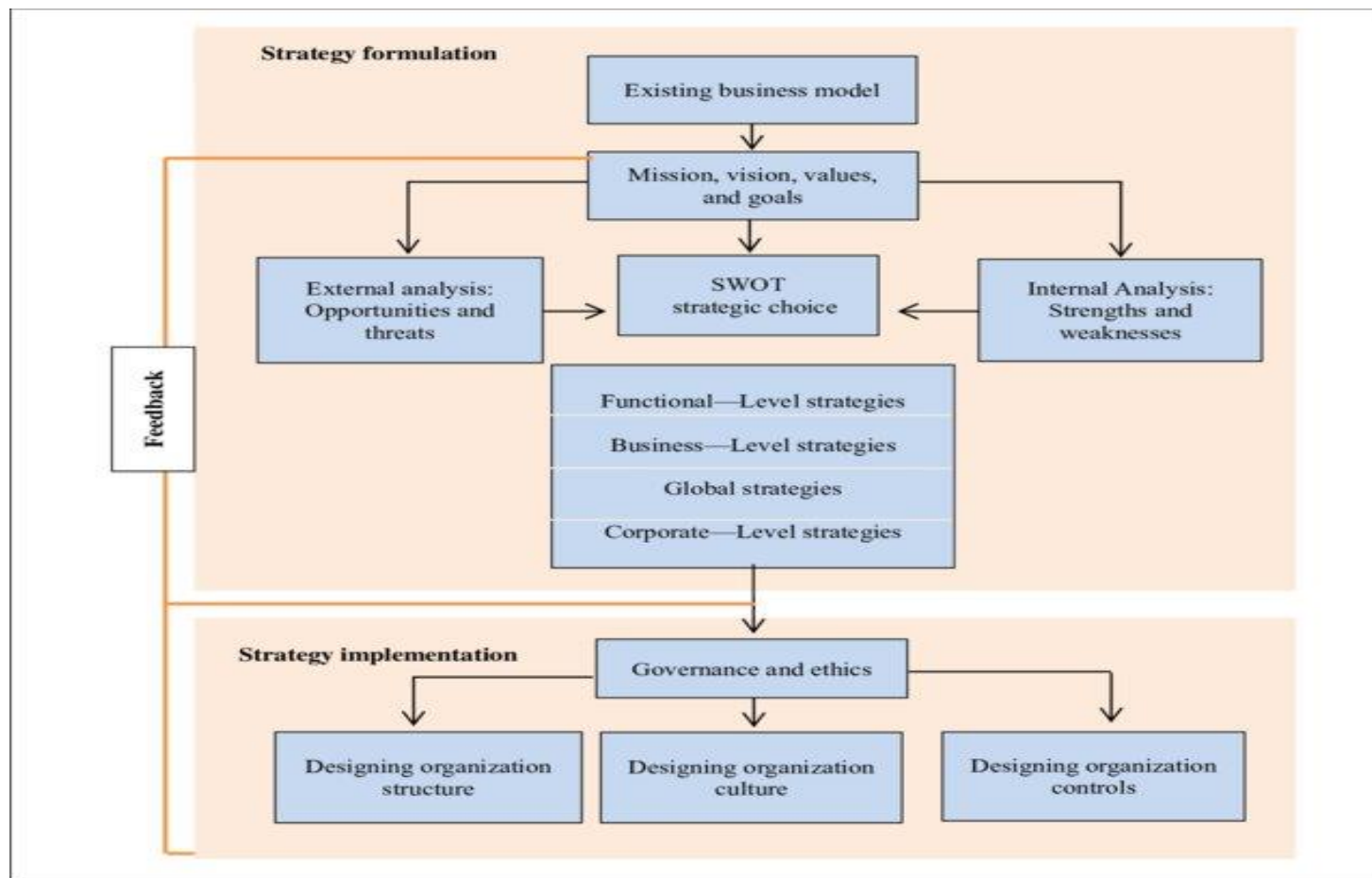
Co je strategie?

je základní model současných a plánovaných cílů a záměrů, rozmístění zdrojů a reakce organizace na trhy, konkurenty a další faktory prostředí

- **Formulování strategie**
- **Implementace strategie**



Hlavní komponenty strategického plánování



SWOT analýza

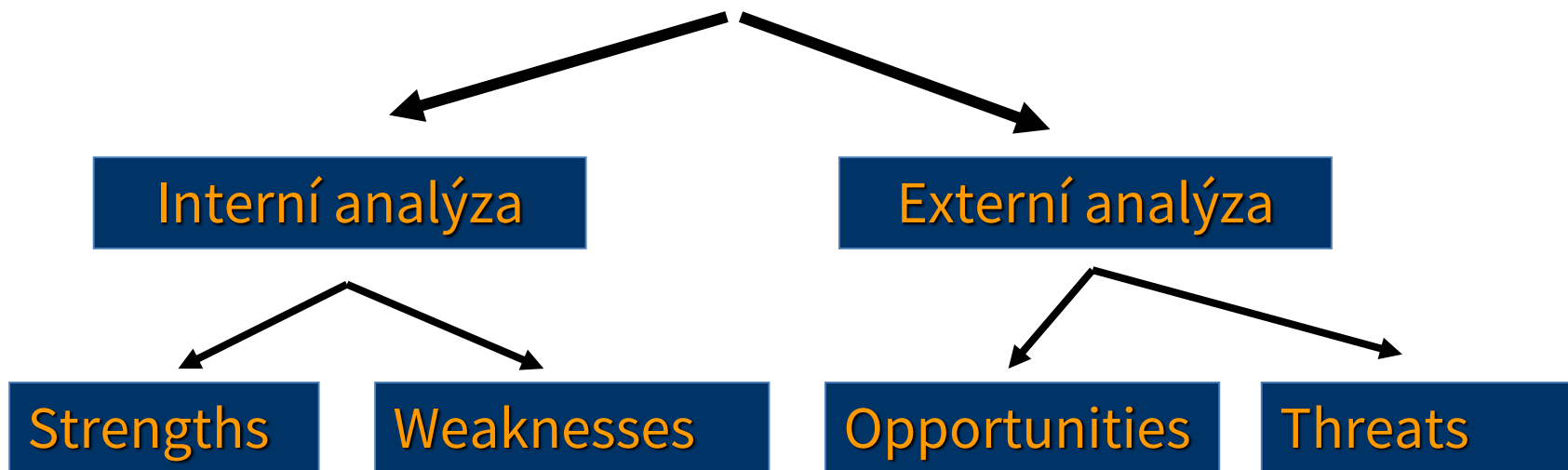
Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.



SWOT rámec

Scanování prostředí





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Z čeho sestává strategie ?

PĚT KOMPONENT správně rozvinuté strategie :

1. Rozsah strategie
2. Cíle a záměry strategie
3. Rozmístění zdrojů
4. Identifikace trvalé konkurenční výhody
5. Synergie



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



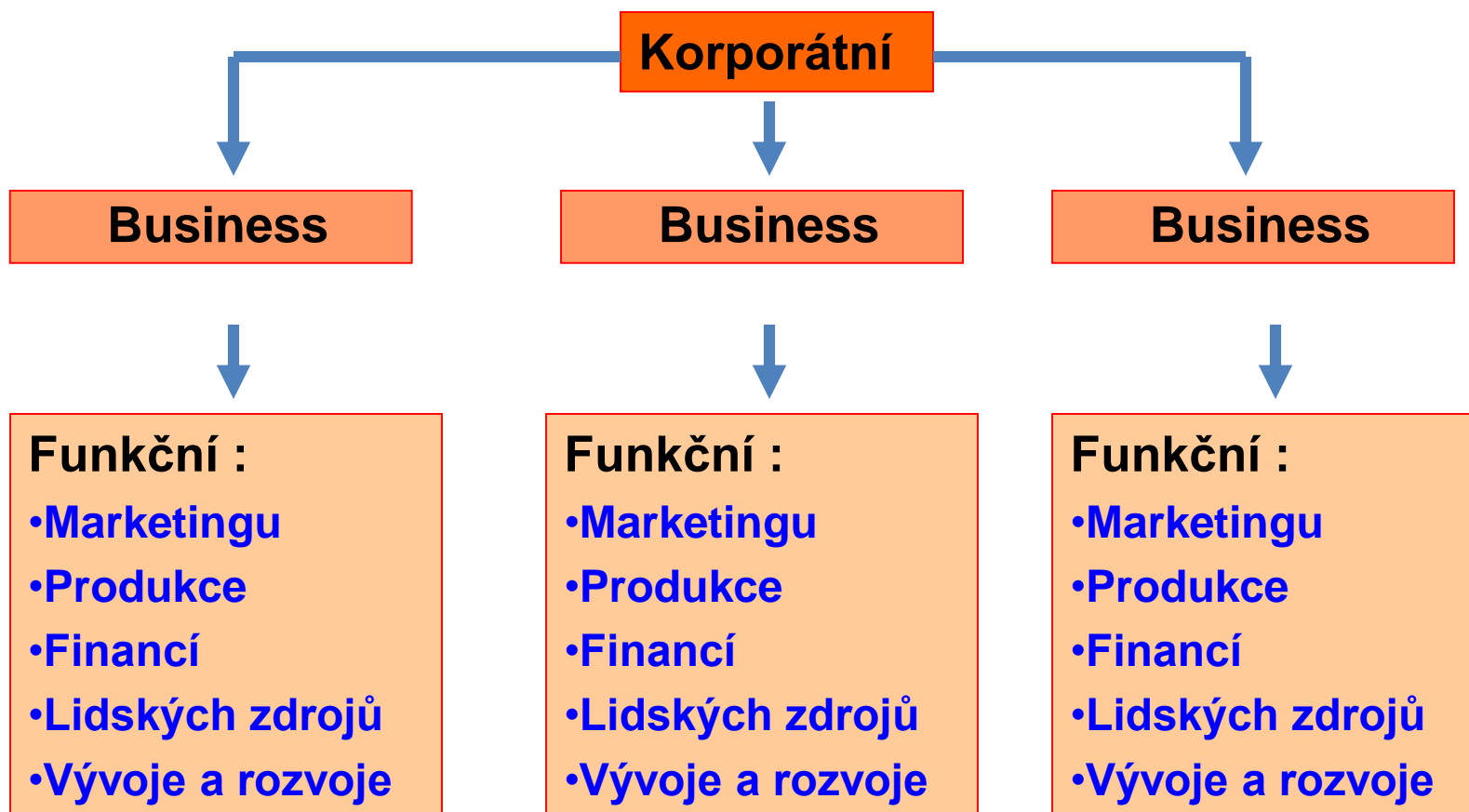
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Úrovně strategie

- **Korporátní strategie**
- **Business strategie**
- **Funkční strategie**



ÚROVNĚ STRATEGIÍ PRO MULTIPRODUKČNÍ ORGANIZACE





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Jaký je význam strategie pro plánování podniku?
- Jaké jsou komponenty strategie?
- Jaké jsou rozdíly v typech strategií? Vysvětlete, kdy jsou typy strategií používány.
- Vysvětlete postup tvorby korporátní, business a funkční strategie.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategické vedení (leadership): řízení strategických procesů

Cíl přednášky:

- Pochopit strategické vedení (leadership)
- Pochopit řízení strategických procesů



Rozdíl mezi strategickým leadershipem a strategickým managementem

Strategický leadership

Strategičtí leadři používají:

- Strategické myšlení a plánování
- Strategické jednání
- Strategické učení
- Strategické ovlivňování
- Management znalostí (Knowledge management)

Strategický management

Strategický management používá:

- **Strategické analýzy:**
 - externí analýzu
 - interní analýzu
- **Strategický management zahrnuje obojí:**
 - formulaci strategie (obsah)
 - implementování strategie (proces)

Strategický management je částečně plánován a částečně neplánován



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Manažeři pro strategie

Typy manažerů:

- **Generální/korporátní manažeři**
- **Business manažeři**
- **Funkcionální manažeři**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



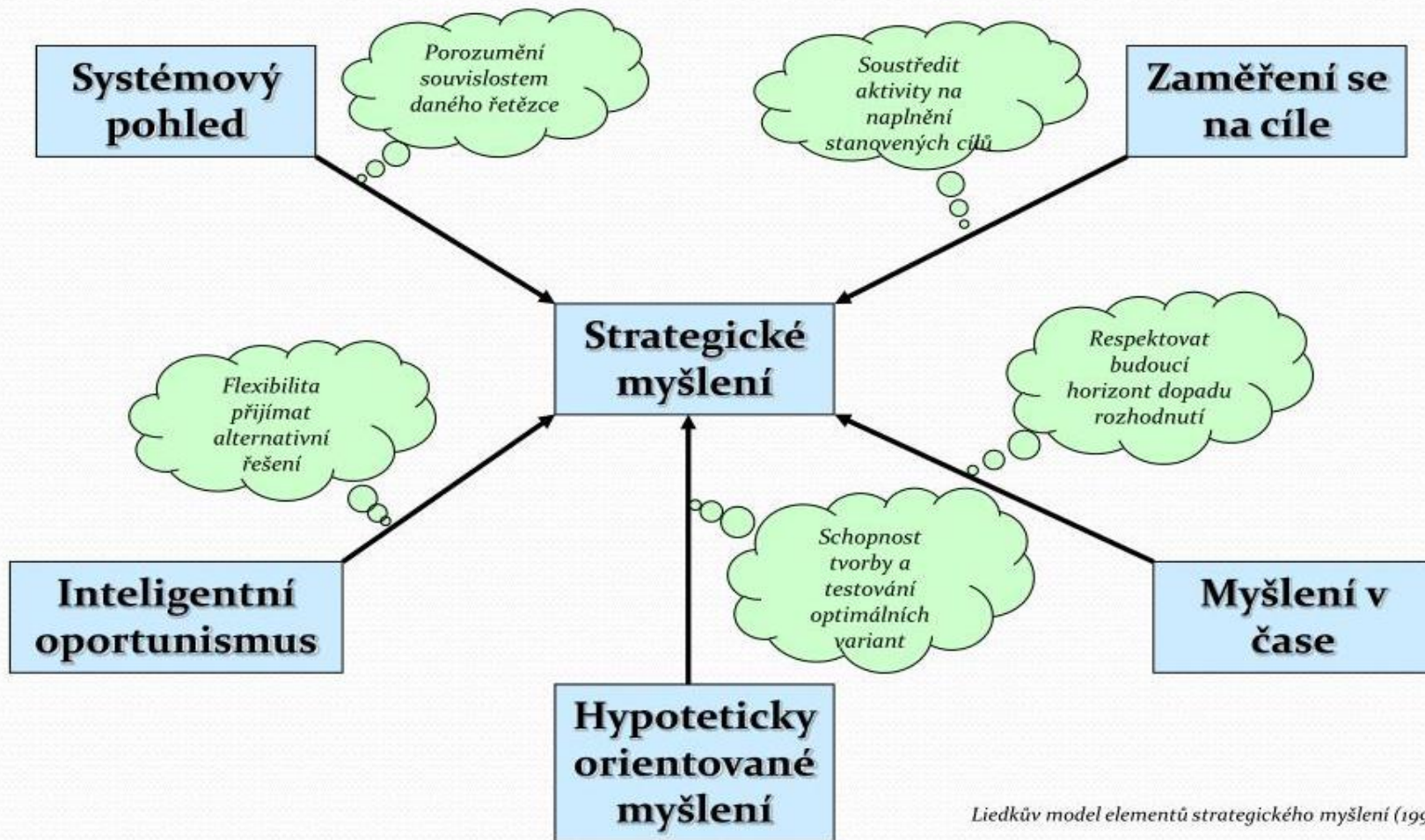
Formulace strategie

Existující business model:

1. Vize, mise, hodnoty
2. Externí a interní analýza – strategická volba
SWOT
3. Úrovně strategie : funkční, business, korporátní



Strategické myšlení





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Implementace strategie

Řízení a etika :

1. Návrh struktury organizace
2. Návrh kultury organizace
3. Návrh kontrolního systému v organizaci



Transformace vstupů podniku

Vstupy

Lidé jako pracovní síla
Informace
Technické prostředky
Materiál a pomocné
prostředky
Energie
Peníze
Cenné papíry



Výstupy

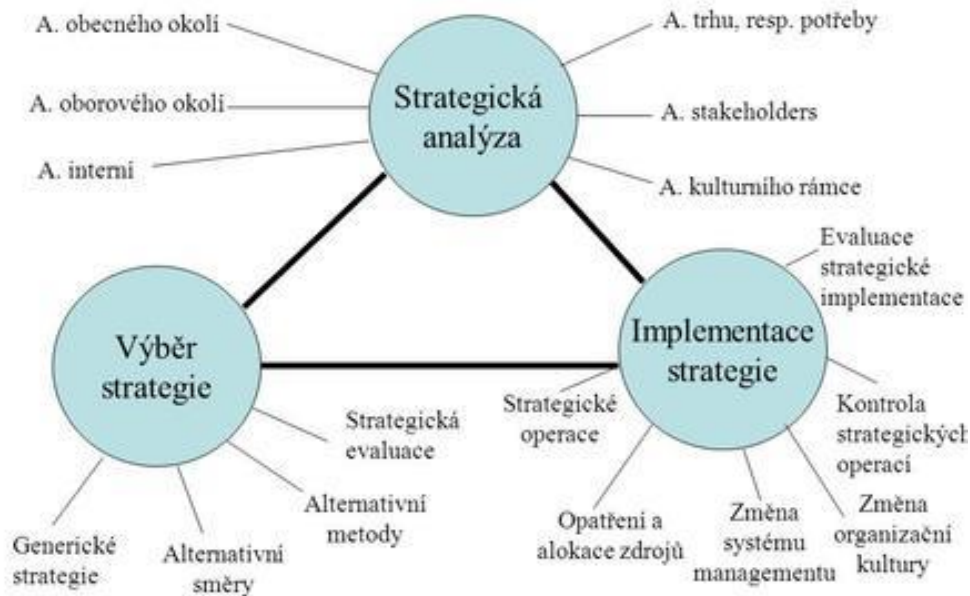
Výrobky nebo služby
Informace
Technické prostředky
Lidé (odcházející z podniku)
Odpady a exhalace
Peníze



Model strategického řízení

3. Klasický strategický management (1)

Model struktury strategického managementu





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

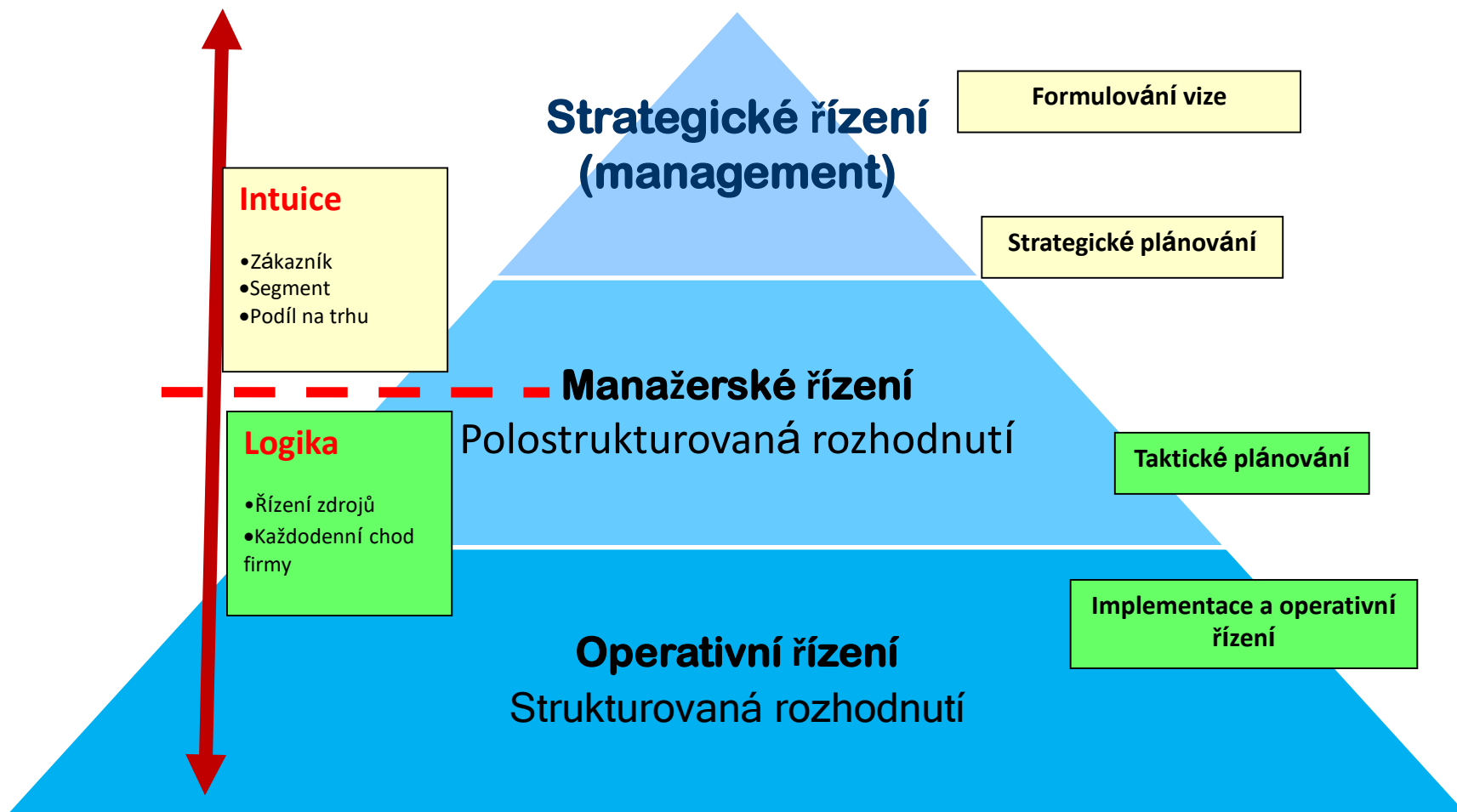
MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Principy strategického myšlení

- Formulace variantních strategií
- Permanentnost procesu strategického řízení
- Propojenost a systémové vidění
- Kreativita
- Interdisciplinarita
- Riziko a faktor času
- Zdroje



Úrovně manažerského myšlení



Řízení podle cílů – MBO

Řízení podle cílů:

Management by Objectives

- je metoda řízení lidí orientovaná na výsledek, namísto na způsob jeho dosažení
- je tedy založená na stanovení cílů a na vyhodnocení jejich dosažení
- Metoda MBO je specifickým způsobem rozvinuta v metodě BSC (Balanced scorecard), která navíc přidává nutnost vzájemné provázanosti jednotlivých cílů.

Analýza MOST (MOST Analysis)

Analýza MOST se využívá při procesu tvorby strategie a to odshora dolů (MOST) i odspoda nahoru (TSOM)

Analýza tak pomáhá stanovit reální cíle a soulad s posláním organizace.

Analytická technika používaná při strategickém plánování a tvorbě strategie:

M - Mission (poslání)

O - Objectives (cíle)

S - Strategy (strategie)

T - Tactics (taktika)

Balance Scorecard – BSC

Metoda byla původně zaměřena:

- na strategické řízení organizace
- postupně se také rozvinula na úroveň operativního řízení
- představuje tak ucelený systém **plánování a řízení**

Metoda pomáhá stanovit **vyvážení strategických cílů** a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace.

BSC v původním návrhu pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:

Finanční perspektiva

Zákaznická perspektiva

Procesní perspektiva

Učení se a růst

Princip vyváženosti jednotlivých cílů

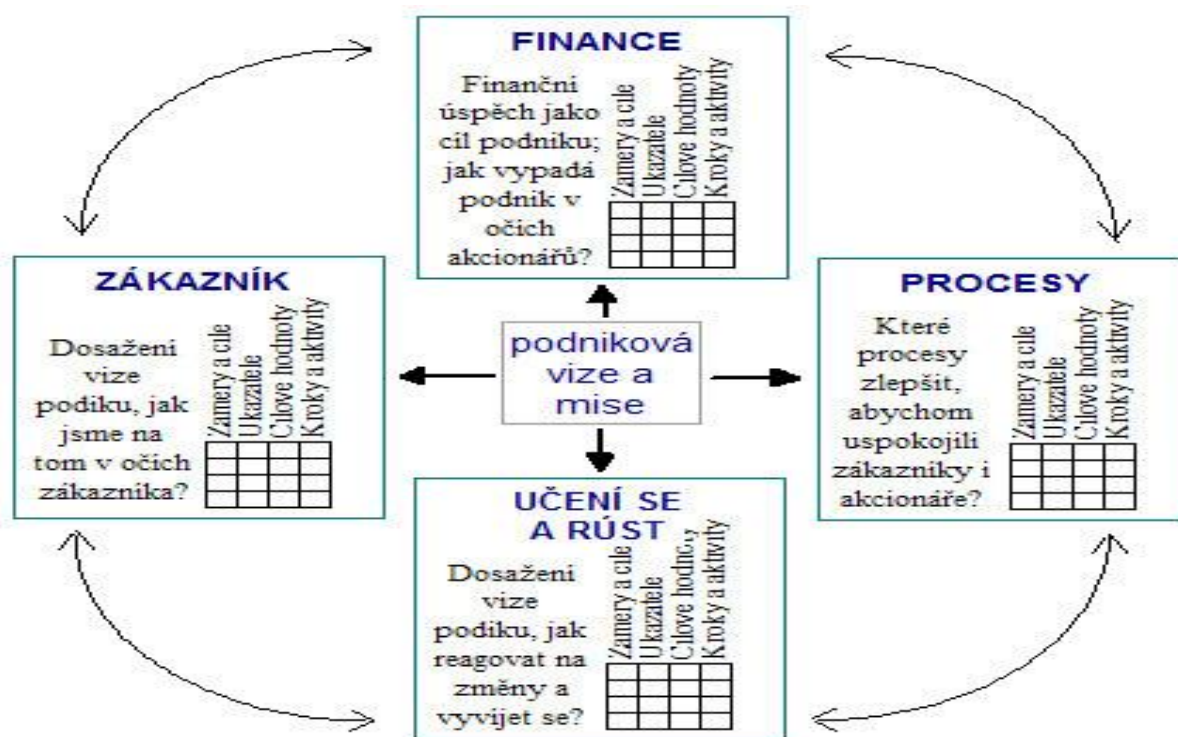
V každé oblasti jsou nastaveny cíle a metriky jejich dosahování a provádí se měření a hodnocení

BSC tak úzce navazuje na MBO.



Čtyři původní perspektivy BSC pro hodnocení organizace:

<http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Matrice BCG (Bostonská matice)

Matrice BCG (Bostonská matice, BCG Matrix, Growth-share matrix): používá se pro hodnocení **portfolia produktů** organizace při **marketingovém** a prodejním plánování

• podstatou je hodnocení jednotlivých **produktů**, tedy **výrobků** či **služeb** podniku ve dvou dimenzích:

.Míra růstu na trhu (růst trhu)

.Podíl na trhu (tržní pozice)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



BCG matice je v praxi velmi používaná:

- jedna z nejpraktičtějších a na prezentování velmi pochopitelných analytických technik v organizaci.
- má **klíčový význam** pro stanovení správné produktové strategie každého podniku
- může být rovněž **vstupem do SWOT analýzy** jako hodnocení produktového portfolia.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Otázky:

- Jaký je postup strategického řízení v podniku?
- Jaké jsou úrovně strategického myšlení? Vysvětlete typ myšlení ve vztahu k úrovni řízení/managementu
- Jaké jsou principy strategického myšlení?
- Kdy se používá Bostonská matice?
- Jaký je obsah analýzy MOST?



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3

PECHÁČOVÁ, E. Strategie a strategická analýza. 2013

Zdroj:

<https://managementmania.com>



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Externí analýza: struktura průmyslu, síly konkurence a strategické skupiny

Cíl přednášky:

- Pochopíte význam zpracování externí analýzy
- Pochopíte, proč analyzovat strukturu průmyslového odvětví, ve kterém organizace působí

Průmyslové odvětví

- Skupina podniků, nabízejících produkty nebo služby, které jsou blízké vzájemnému substituování
- Nabízí produkty které uspokojují stejné základní potřeby spotřebitelů



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Sektor x průmysl

Příklad:

Počítačový sektor:

- Průmysl počítačových komponent
- Průmysl počítačového hardwaru
- Průmysl počítačového softwaru

Externí analýza

- **Analýza trhu:** typ, rozsah, skladba a vývoj trhu
- **Analýza zákazníků:** kdo jsou zákazníci
- **Analýza konkurence:** přímí a nepřímí konkurenti
- **Distribuční analýza:** analýza postavení obchodních partnerů
- **Analýza makroprostředí:** vývoj hospodářský, technologický, demografický, kulturně společenský, právní, infrastruktury
- **Příležitosti a ohrožení :** tj. stručné shrnutí všech zjištění

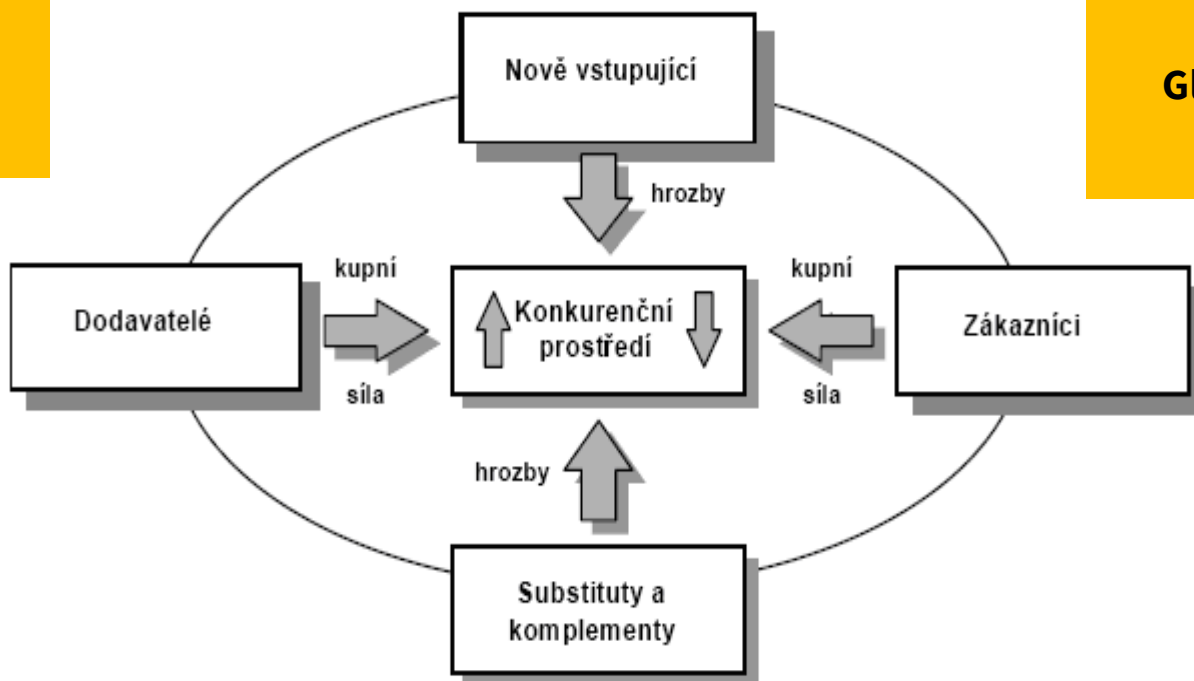


Makroprostředí

Demografické
síly

Politické a
legislativní
síly

Globální síly



Makroekonomické
síly

Sociální
síly

Technologické
síly

PESTLE analýza

je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace.

PESTLE je akronym počátečních písmen různých typů vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MS
MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

P – Political - politické – existující a potenciální působení politických vlivů

E – Economical - ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

S – Social - sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)

T – Technological - technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

L – Legal - legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

E – Ecological - ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



SPACE analýza (SPACE Analysis) Strategic Position and ACTION Evaluation

- analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování
- umožňuje **vytvořit si představu** o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik
- hodnotí **vnitřní a vnější prostředí** a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.

Analýza SPACE popisuje vnější prostředí pomocí dvou kritérií:

Stabilita prostředí (SP) - je ovlivňována dílčími faktory:

- technologické změny
- míra inflace
- proměnlivost poptávky
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků
- cenová elasticita poptávky
- tlak ze strany substitutů

Přitažlivost odvětví (PO) - je ovlivňována dílčími faktory:

- růstový potenciál
- ziskový potenciál
- finanční stabilita
- využití zdrojů
- složitost vstupu do odvětví
- produktivita práce
- využití kapacit
- vyjednávací síla výrobců

Analýza SPACE popisuje vnitřní prostředí pomocí dvou kritérií:

Konkurenční výhoda (KV) - je ovlivňována faktory:

- podíl na trhu
- kvalita produktů
- životní cyklus výrobků
- inovační cyklus
- loajalita zákazníků
- vertikální integrace

Finanční síla (FS) - je ovlivňována ukazateli:

- návratnost investic
- Likvidita
- míra zadlužení
- požadovaný versus disponibilní kapitál
- cash flow
- obrát zásob



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

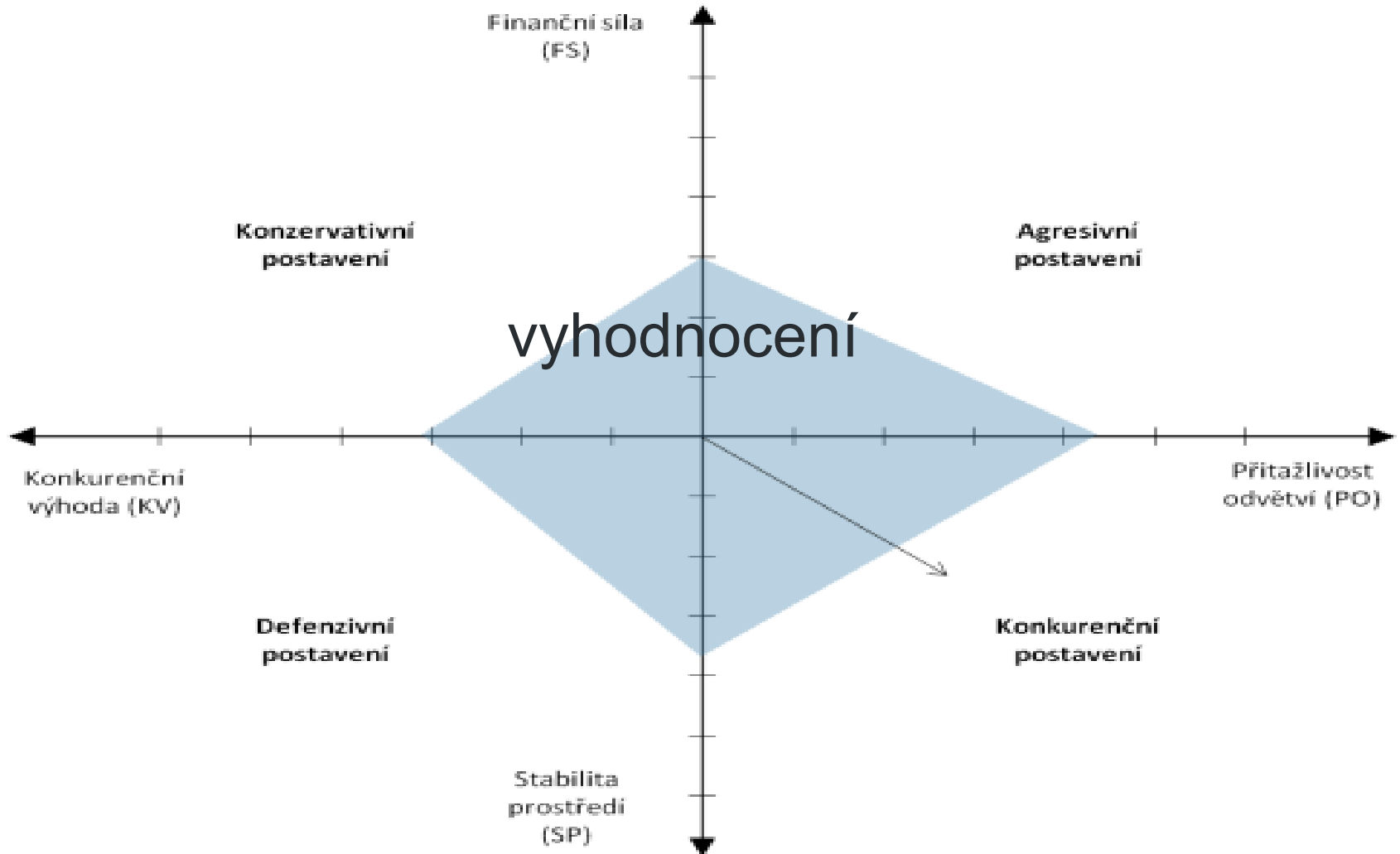


Postup vyhodnocení:

- Pro každý dílčí faktor v každém kritériu je přiřazena hodnota 0-6 (pro KV a SP 0 až - 6).
- Pro každé kritérium je hodnota celkového faktoru vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
- Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy (viz obrázek).
- V tom kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku je vhodná varianta strategického chování podniku.



Strategické postavení podniku a varianty strategického chování



Strategické postavení podniku a varianty strategického chování

Agresivní postavení

- atraktivní a relativně stabilní odvětví
- podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit
- kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví
- lze uvažovat o nových akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky

Konkurenční postavení

- atraktivní a relativně nestabilní prostředí
- podnik má jistou konkurenční výhodu
- kritický faktor je finanční síla podniku
- podnik by měl hledat způsob jejího upevnění
- řešením je možnost spojení s jiným podnikem
- zvyšování hospodárnosti výroby a posilování hotovostních toků



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Strategické postavení podniku a varianty strategického chování

Konzervativní postavení

- stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik
- kritický faktor je konkurenceschopnost výrobků
- podnik by měl chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové
- uvažovat o možnostech pronikání do atraktivnějších odvětví
- snižovat náklady

Defenzivní postavení

- neatraktivní odvětví
- podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky
- kritický faktor je konkurenceschopnost
- podnik by měl snižovat náklady
- omezovat investice
- zvážit odchod z daného odvětví

Otázky:

- Jaký význam má zpracování externích analýz?
- Co je výsledkem analýzy PESTLE? Popište její alternativy.
- Jak se sestavuje analýzy SPACE?



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3

Zdroj:

<https://managementmania.com>



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Interní analýza: zdroje, schopnosti a klíčové kompetence

Cíl přednášky:

- Pochopit význam interní analýzy pro plánovací proces v organizaci
- Pochopit význam analýzy zdrojů organizace
- Naučit se identifikovat klíčové kompetence pro organizaci
- Budete umět vysvětlit konstrukci analýzy SWOT, EFE, IFE, VRIO

Interní analýzy

Zpracovávají se analýzy zdrojů podle funkčních oblastí:

- Produkční
- Finanční
- Lidských zdrojů
- Marketingová
- Vývoje a rozvoje

Interní analýzy

Finanční analýza obvykle hodnotí:

- **Ziskovost** - schopnost využívat aktiva k vytváření zisku.
- **Likvidita** - schopnost převádět aktiva na hotovost tak, aby splňovaly aktuální finanční potřeby.
- **Pákový efekt** - rovnováha mezi dluhem a vlastním kapitálem.
- **Provozní efektivita** - výkon různých provozních podjednotek ve vztahu k použitým vstupům.

Finanční poměry se běžně používají k posouzení finanční situace firmy a k identifikaci známek stávajících nebo potenciálních problémů.

Analýzy vnitřních a vnějších faktorů

- **SWOT analýza** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific)
- **VRIO analýza** (Value, Rareness, Imitability, Organization)
- **Winterlingova krizová matice**

SWOT analýza

- je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby).
- je používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu.
- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

SWOT: pro hodnocení vnitřních faktorů

Pro nalezení silných a slabých stránek do SWOT lze použít:

- Finanční analýzy organizace
- Hodnocení pomocí EFQM
- Analýza hodnotového řetězce (Value Stream Mapping (VSM))
- Analýzy zdrojů (např. Grantova analýza, VRIO analýza)
- Analýzy produktového portfolia (např. Bostonská matice)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



SWOT: pro hodnocení vnějších faktorů

Pro nalezení příležitostí a hrozeb na trhu do SWOT lze použít:

- Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PESTLE Analýza)
- Sektorová analýza (např. Porterova analýza 5F (Five Forces))
- Analýza konkurenčního postavení (segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)



Strategie na základě SWOT analýzy

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

1. SO strategie - jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.

2. WO strategie. Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.

3. ST strategie. Podnik jich využije tehdy jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením

4. WT strategie patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu a nebo likvidace.

EFE matice (EFE Matrix)

- je analytická technika navazující na SWOT analýzu
- **External Factor Evaluation**, hodnotí externí faktory
- hodnotí externí pozici organizace nebo jejího strategického záměru
- vyhodnocovat buď **strategii organizace**, nebo vzájemně **hodnotit a porovnávat různé strategické záměry**
- vybrán by měl být záměr s nejlepším výsledkem celkového váženého průměru
- **Výsledky EFE matice je třeba kombinovat s výsledky IFE matice (IFE Matrix)**
- Strategická rozhodnutí na základě EFE matice dělá CEO a vrcholové vedení.

EFE matice (EFE Matrix)

Postup provedení hodnocení:

- Zpracovat tabulku externích faktorů (například klíčových 5O a 5T ze SWOT)
- Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby - suma vah se musí rovnat 1,00
- Ohodnotit faktory takto: (4 body - výrazné O; 3 body - nevýrazné O; 2 body - nevýrazné T; 1 bod - výrazné T)
- Násobit váhu a hodnocení u každého faktoru - výsledkem je vážený poměr
- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů - výsledkem je celkový vážený poměr

Celkové hodnocení - výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5.



EFE matice (EFE Matrix)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdodavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

Celkový vážený průměr vyšel 2.44, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

IFE matice (IFE Matrix)

- je analytická technika navazující na SWOT analýzu
- **Internal Factor Evaluation**, hodnotí interní faktory
- hodnotí interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru
- postup tvorby IFE matice je stejný jako u EFE (hodnotí se klíčových 5S a 5W ze SWOT)
- vyhodnocovat buď **strategii organizace**, nebo vzájemně **hodnotit a porovnávat různé strategické záměry**
- vybrán by měl být záměr s nejlepším výsledkem celkového váženého průměru
- **Výsledky IFE matice je třeba kombinovat s výsledky EFE matice (EFE Matrix)**
- Strategická rozhodnutí na základě IFE matice dělá CEO a vrcholové vedení.



IFE matice (IFE Matrix)

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

Celkový vážený průměr vyšel 2.61, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

SMART

je analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování

- **S (Specific)** cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný
- **M (Measurable)** konkrétní cíl, je také měřitelný; důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.
- **A (Achievable/Acceptable)** cíl by měl být dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven
- **R (Realistic/Relevant)** cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení)
- **T (Time Specific/Trackable)** cíl by měl být časově specifický, s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné

VRIO analýza

je analytická technika pro hodnocení zdrojů firmy i jejích konkurentů:

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti)

VRIO analýza

je analytická technika pro hodnocení zdrojů firmy i jejích konkurentů:

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti)

VRIO pro každý typ zdroje posuzuje otázky (dimenze hodnocení), a to jak pro vlastní organizaci i pro konkurenty.

Využívá se pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo např. pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (např. rozhodnutí o outsourcingu).

VRIO analýza

- **Hodnota (Value):** *Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)?*
- **Vzácnost (Rareness):** *Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?*
- **Napodobitelnost (Imitability):** *Jak složité je zdroj napodobit?*
- **Organizování (Organization):** *Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?*

Winterlingova krizová matice

- je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik a v krizovém řízení
- umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů

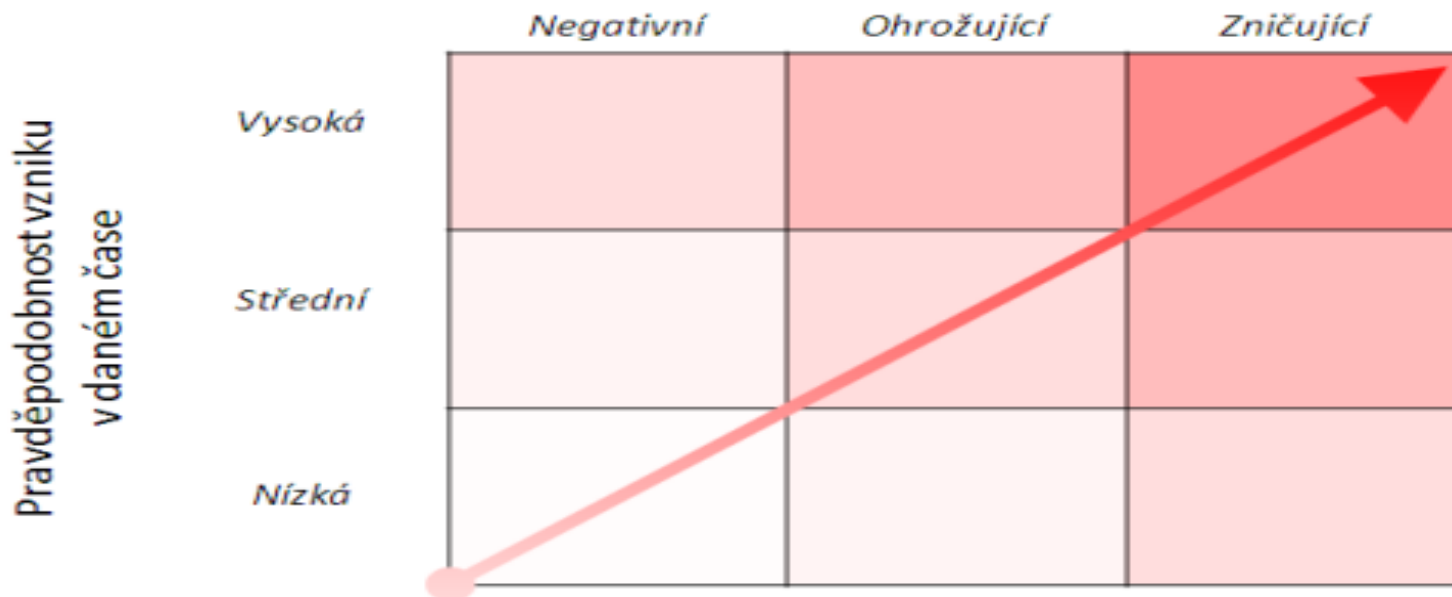
Parametry rizik:

- **Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase** - jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane; matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - **nízkou, střední a vysokou**
- **Účinky rizika na organizaci** - jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane; matice definuje tři úrovně účinku - **negativní, ohrožující a zničující**



Winterlingova krizová matice

Účinky na organizaci



Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat v rámci řízení rizik a krizového řízení.

Otázky:

- **Jaký význam má zpracování interních analýz? Vysvětlete vazby s externími analýzami**
- **Jaký význam má sestavení analýzy SWOT? Které analýzy navazují na analýzu SWOT?**
- **Jaký význam má požadavek SMART na cíle organizace?**
- **Jaké možnosti poskytuje organizaci analýza VRIO?**
- **Jak lze analyzovat krizové situace organizace?**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3

Zdroj:

<https://managementmania.com>



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Konkurenční výhoda: výkonnost firmy a business modely

Cíl přednášky:

- Pochopíte důležitost budování konkurenční výhody pro organizaci
- Pochopíte význam business modelů



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Definice konkurenční výhody

- je dlouhodobou schopností podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu.
- znamená dosahování nadprůměrného zisku a tím nadprůměrné renty

Konkurenční výhoda zahrnuje:

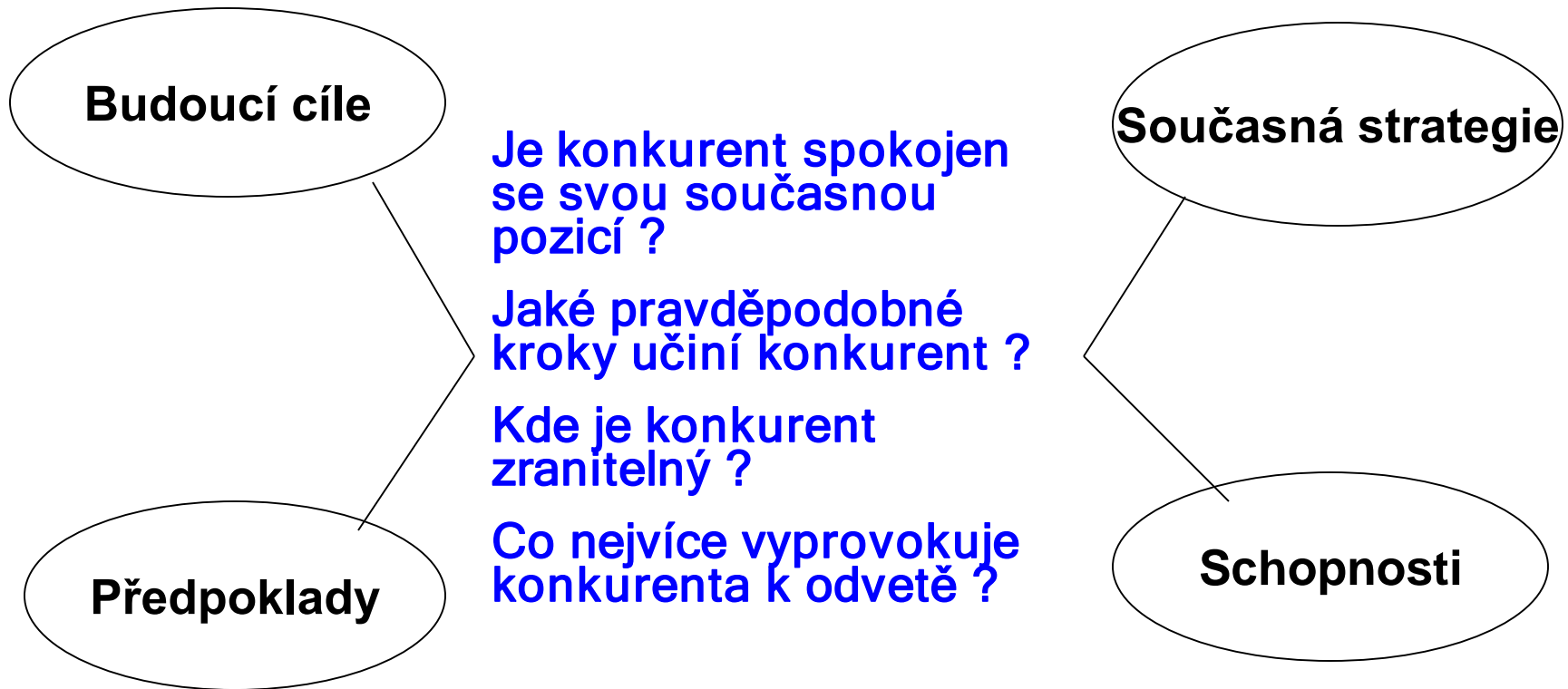
1. **Technologii**
2. **Zpracování**
3. **Pozici nízké ceny**
4. **Jméno značky**
5. **Kvalitní distribuce**
6. **Rozsáhlá zavedená báze klientů**
7. **Reputace služeb a kvality**

ANALÝZA KONKURENCE:

- by měla být provedena před rozvojem marketingové strategie
- začíná pohledem DOVNITŘ organizace:
 1. Cíle
 2. Silné / slabé stránky
 3. Zdroje



PROFIL KONKURENCE





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Jaké jsou cíle konkurenta?

- Finanční cíle
- Nefinanční cíle
- Korporační cíle

Odezva na konkurenci:

1. **Reaktivní**
2. **Proaktivní**
 - a) **Opoziční**
 - b) **Adoptivní**
 - c) **Ofenzivní strategie**
 - d) **Znovurozmístění strategie**
 - e) **Kontingenční strategie**
 - f) **Pasivní strategie**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Analýza 5F (Porter's Five Forces)

- je dílem Michaela E. Portera
- jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik
- model pracuje s pěti prvky (Five Forces - odtud název 5F).
- základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie - z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele.

Analýza 5F (Porter's Five Forces)

Podstata metody:

- **Stávající konkurenti** - jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potenciální konkurenti** - možnost, že vstoupí na trh a ovlivní **cenu** a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Dodavatelé** - jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** - jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Substituty** - cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu

Analýza 5F (Porter's Five Forces)

Pokud bychom chtěli model ještě více přiblížit mikroekonomii, lze přidat k původnímu Porterovu modelu další dva rozměry:

- .Chování vlády – regulace odvětví*
- .Trh komplementů – jejich nabízené množství a cena*



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Business modely

Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Business model má odpovídat:

- kdo je zákazník firmy
- jakou hodnotu může firma pro zákazníka vytvořit / přidat
- za jak rozumné náklady hodnotu vytvořit



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Business Model

(Obchodní model)

- popisuje, z čeho plynou nebo budou plynout příjmy podniku
- je to základní princip podnikání a finančního fungování každého podniku
- definuje, jak podnik vytváří a získává hodnotu z poskytování svých služeb nebo prodeje výrobků
- vytváří se pro celý podnik nebo jen pro jeden konkrétního produkt

Business Model

(Obchodní model)

- je postavený vždy na nějaké nabídce - službě či produktu - směrem k zákazníkovi
- je součástí obchodního záměru (business case) či podnikatelského plánu
- je součástí business (obchodní) strategie

Formulování Business Modelů:

- 1) **Zákaznické potřeby a diferenciací produktu**
- 2) **Zákaznické skupiny a segmentace trhu**

Obsah business modelů:

<https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

- Komu prodávám (zákazníky, jejich segmentaci) - Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?
- Co prodávám (nabídka, nabízená hodnota) - Jaké problémy zákazníků řešíme? Jaké potřeby zákazníků uspokojujeme?
- Za kolik prodávám (cenová politika, tok výnosů) - Za co teď zákazníci platí? Jak platí? Jak by rádi platili? Jak každý výnosový tok přispívá k celkovým výnosům?
- Kanály (distribuční i prodejní) - Jakým způsobem prodávám?
 - Jaké jsou distribuční kanály?
 - Jaké jsou prodejní kanály?
 - Jak s obchodními partnery spolupracujeme?
 - Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé?
- Jaká je marže? Není velká nebo naopak moc malá?
- Jak to lze škálovat?
- Za co přesně zákazník platí (nabídka může být složená z různých podpůrných služeb, některé z nich mohou být poskytovány zákazníkovi zdarma atd.)
- Jaké jsou zdroje příjmů?
- Kdy zákazníci platí? Jak dlouhá je časová cesta příjmů od zákazníků? Jaký je tok výnosů? Jak je rozložena v čase ?
- Co je poskytováno zdarma a co je zpoplatněno?
- Jakým způsobem prodávám, jak se dostanou finance od zákazníka až ke mě?
- Co potřebuji k tomu, abych mohl prodávat (infrastrukturu, delivery)?
- Plán výnosů a nákladů (finanční životaschopnost)
- Co všechno lze zákazníkovi přinést?
- Jaké jsou různé cesty zpeněžení?
- Řešíme urgentní potřebu nebo nabízíme zbytečné zboží?
- Jaká je nákladová struktura? Jaké jsou nejdůležitější náklady spojené s naším obchodním modelem? Jaké klíčové zdroje jsou nejdražší? Jaké klíčové činnosti jsou nejdražší?

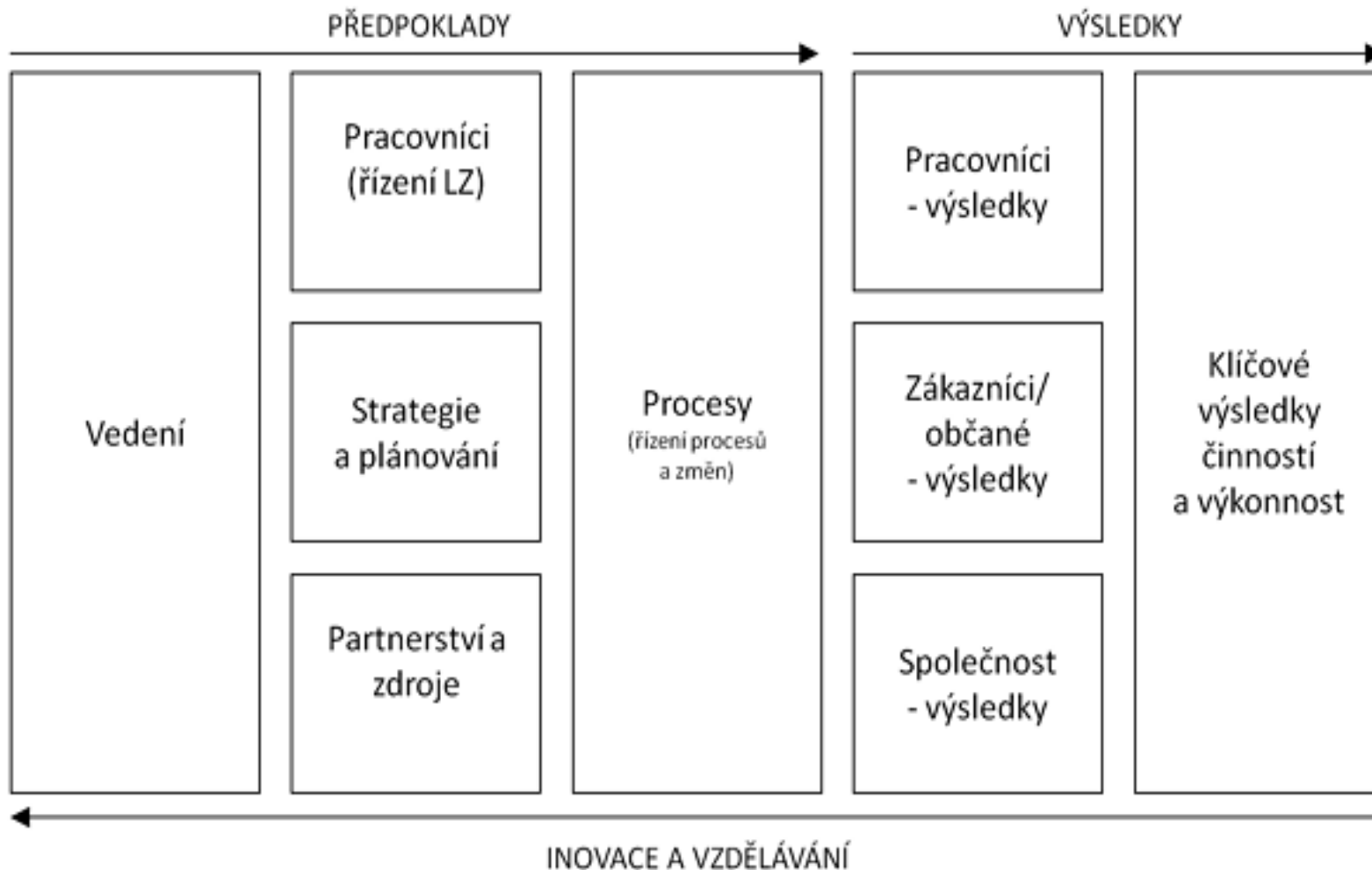
Druhy business modelů

<https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>

- Přímý prodej
- Reklamní model
- Affiliate
- Aukce
- Pay as you Go
- Model předplatného
- Freemium



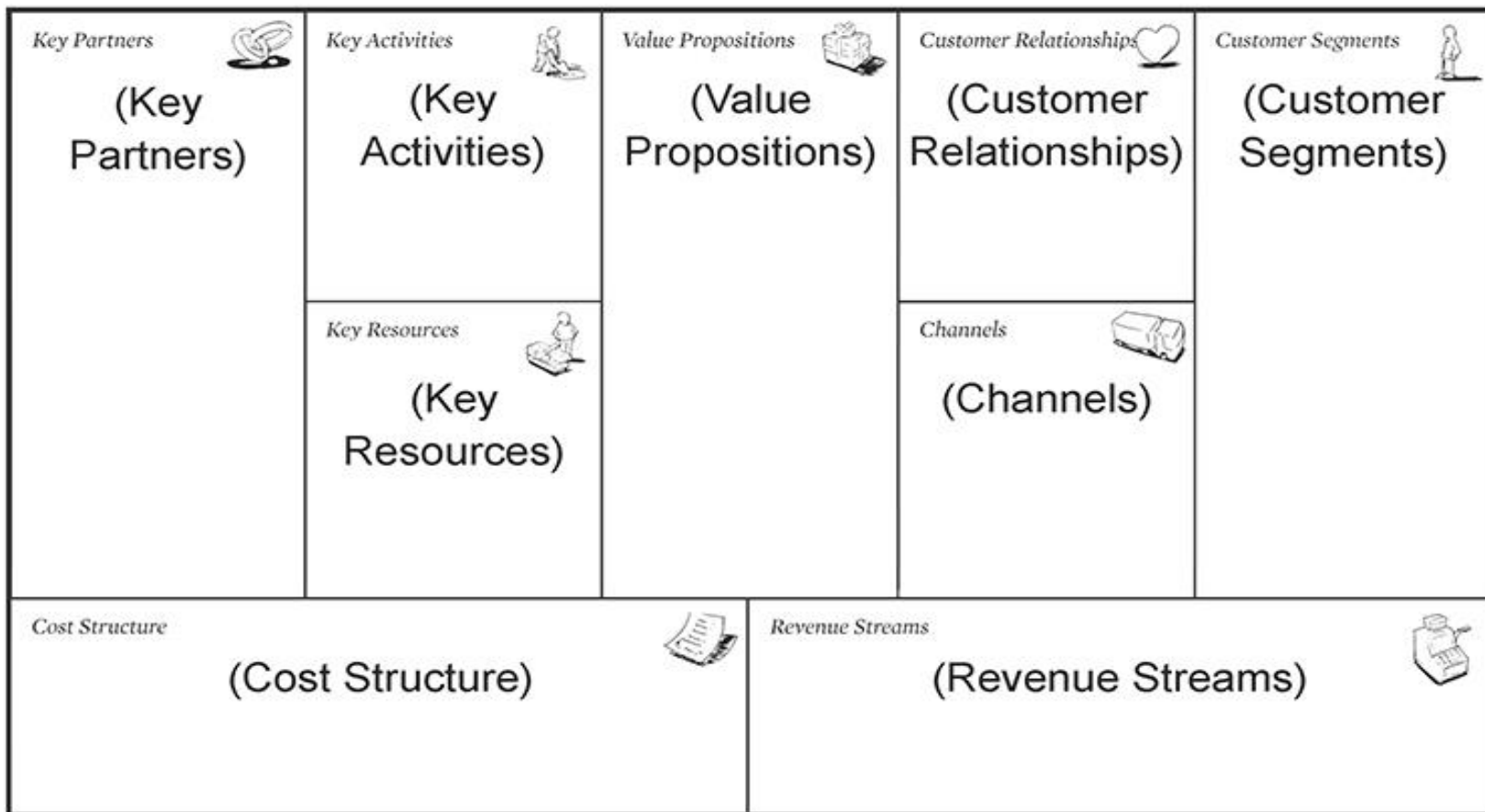
EFQM Model:





Business Model CANVAS:

<https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Whatsuows the Business Model Canvas>





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Co je konkurenční výhodou podniku? Jakou konkurenční výhodou může podnik mít?
- Co je podstatou analýzy „Pěti konkurenčních sil“?
- Jaké cíle sledují podniky při tvorbě business modelů?



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3

Zdroj:

<https://managementmania.com>



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Business strategie: diferenciace, řízení nákladů, strategie modrého oceánu

Cíl přednášky:

- **Pochopit důležitost formulování business strategie**
- **Pochopit důležitost diferenciacce**
- **Pochopit podstatu strategie modrého oceánu (BOS)**

Adaptační model

(Business strategie, základní):

Firma vychází ze stupně informovanosti o trhu (adaptuje se podle podmínek prostředí - podle jistoty, rizika a nejistoty).

1. Prospektor
2. Obránce
3. Analyzátor
4. Reaktor



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Adaptační model



PROSPEKTOR

- **Dominuje na trhu v nejistém prostředí, dynamický, zasahuje široký trh**
- **Je první při nabídce nových produktů**
- **Rychle reaguje nové signály z trhu a využívá objevené příležitosti**
- **Konkuruje primárně stimulováním a využíváním nových tržních příležitostí**

OBRÁNCE

- **Snaží se udržet bezpečnou pozici u relativně stabilních produktů**
- **Pohybuje se ve stabilním prostředí, s malou nejistotou a málo riskuje**
- **Ve srovnání s konkurenty nabízí relativně omezené množství výrobků nebo služeb**
- **Svou pozici na trhu brání nízkými cenami, vyšší kvalitou nebo lepšími službami než konkurence**
- **Obvykle nenabízí nové produkty**

ANALYZÁTOR

- **Středně pokročily tržní typ, méně pružný než prospektor**
- **Pohybuje se ve středně stabilním prostředí, existuje nějaká nejistota, riskuje mírně**
- **Pokouší se o stabilitu, nabídkou limitovaných řad produktů, ale vybírá slibné příležitosti**
- **Zřídka proniká jako první na trh, častěji je druhý nebo třetí, kdo nabízí nové produkty**

REAKTOR

- **Neexistuje žádná konkurenční strategie**
- **Chová se živelně, nemá jasno v prostředí a podává velmi slabý výkon**
- **Nemá tak konzistentní tržně orientovaný produkt jako konkurence**
- **Není tak agresivní v marketingově založeném produktu jako konkurence**
- **Primárně reaguje až na tlaky prostředí**

Generické strategie

- jsou nástrojem marketingového řízení společnosti.
- každá společnost má jiné cíle a podniká v jiném oboru, a proto není možné říct, která strategie je nejlepší
- nejdříve je nutné analyzovat vlastní společnost, a potom lze určit vhodnou konkurenční strategii dle Portera

Tři generické strategie

(Porter 1985)

1. Leadership v nízkých nákladech
2. Diferenciační strategie
3. Fokus strategie

Každá z těchto strategií získává konkurenční výhodu jiným způsobem:

- Provozní excelence (strategie nízkých cen; Lidl, Ryanair)
- Řízení inovací (strategie jedinečnosti; Apple, BMW)
- Tržní specializace (strategie nikaře; Fedex, Tesla)



Porterovy konkurenční strategie

(Porter 1994)

Konkurenční výhoda

Nízké náklady

Diferenciace

Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenční koncentrace (differentiation focus)

STRATEGICKÁ VÝHODA

jedinečnost chápána zákazníkem postavení plynoucí z nízkých nákladů

STRATEGICKÝ CÍL

jen v určitém segmentu v celém odvětví

DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	



Porterovy diferenciační strategie

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Strategie modrého oceánu

Formulační principy:

- Rekonstrukce hranice trhu
- Zaměření se na celkový obraz, nikoliv na podrobné číselné údaje
- Přesáhnutí dosavadní poptávky
- Provedení správného sledu strategických kroků

Realizační principy

- Překonání klíčových realizačních překážek
- Realizace strategie je součástí strategie

Strategie modrého oceánu

(Blue Ocean Strategy: W. Chan Kim a Renée Mauborgne, 2005)

- je založena na myšlence, že každý podnik může dosahovat vyššího zisku **vytvářením nové poptávky v nesoutěžním trhu (tzv. modrém oceánu)** mnohem snadněji než soupeřením s konkurencí na existujících trzích
- Silně se v tom opírá o kreativitu a inovativnost přístupů při hledání nových trhů a příležitostí

Strategie modrého oceánu

Metoda Blue Ocean Strategy:

- obsahuje metodický postup tvorby hodnotových inovací a vytváření a využívání nového tržního prostoru pro poptávku.
- postup se soustředí na schopnost vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry
- popisuje řadu koncepčních a praktických nástrojů, vhodných k použití jak v podnicích, tak i v organizacích veřejného sektoru
- systematicky vyhledává a využívá tzv. **modré oceány** (metafora pro nové tržní příležitosti a nesoutěžní trhy)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Jaká je podstata adaptačního modelu pro business strategii?
- Co představuje „Blue Ocean Strategy“?

Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Business strategie: inovace a podnikání

Cíl přednášky:

- Pochopit význam inovace pro business strategii
- Pochopit důležitost inovace pro podnikání

Inovace

- je **řízený proces** generování, přenosu a implementace nápadů do praktické aplikace
- vyvolá kvalitativní změnu
- zákazník změnu ocení jako novou přidanou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit
- přidávají hodnotu zákazníkovi i podniku



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU

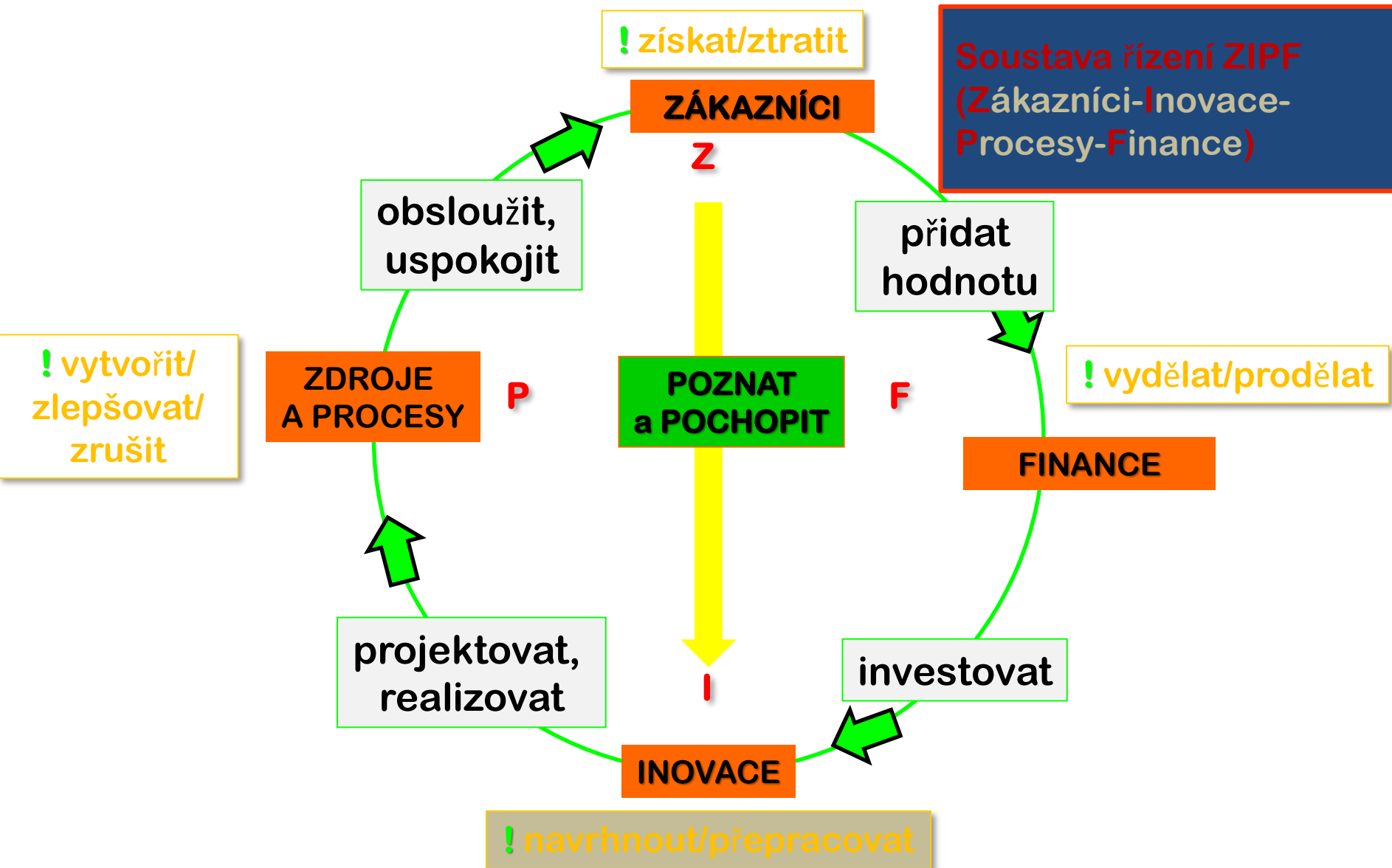


Národní
plán
obnovy

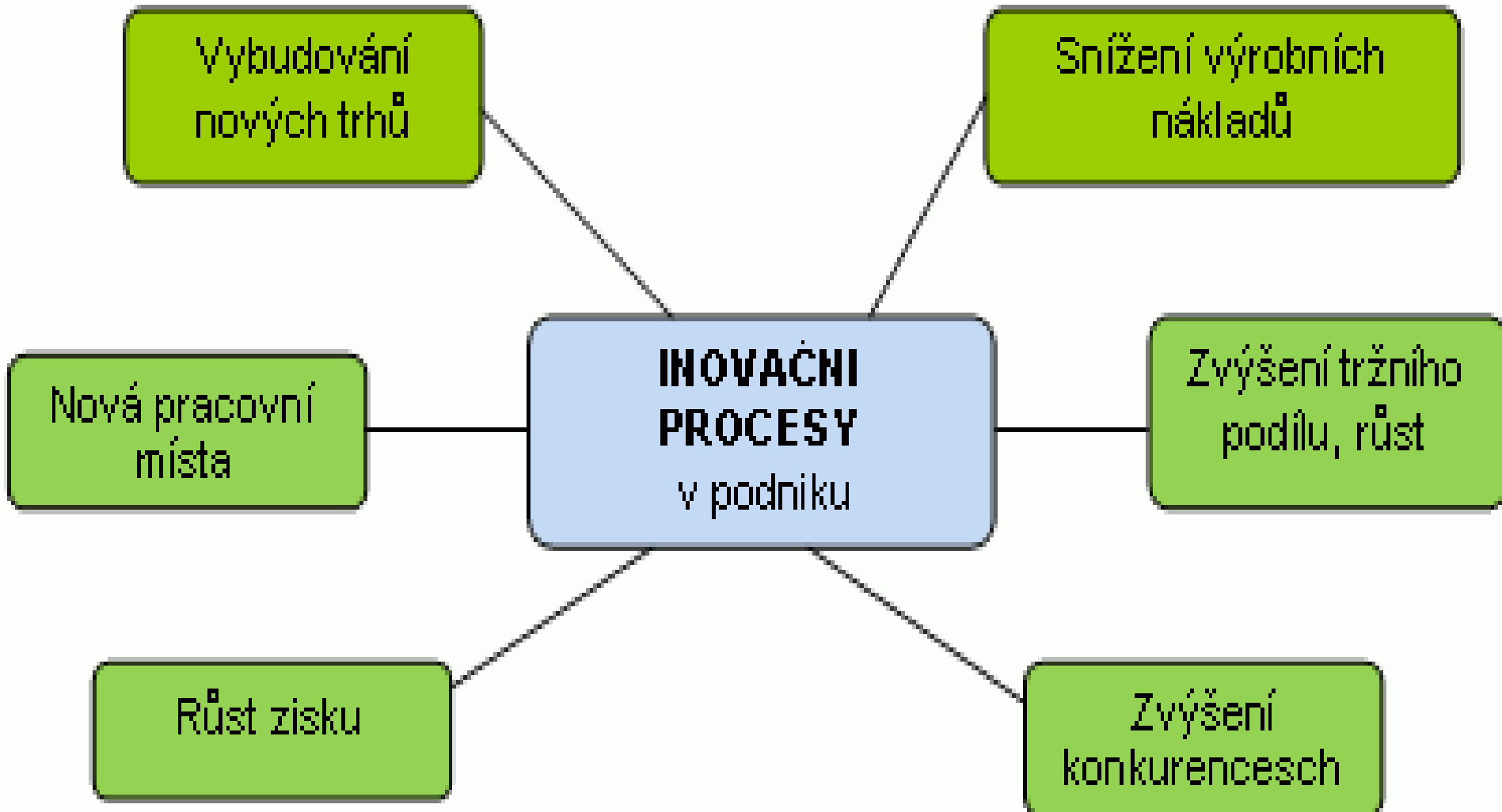


Úspěšná inovace

- zvyšuje hodnotu pro zákazníka i pro firmu
- zvyšuje kvalitu života zákazníka
- zlepšuje životní prostředí
- kromě měřitelné hodnoty poskytuje často i emoce
- odstraňuje rozpor nebo protiklady, které ještě nebyly vyřešeny



Inovační procesy v podniku





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Korporátní strategie: vertikální integrace a diverzifikace

Cíl přednášky:

- Pochopit význam korporátní strategie
- Pochopit postupy vertikální a horizontální diverzifikace

Diverzifikace podniků

- mnoho způsobů, jakými může podnik diverzifikovat
- strategie může zahrnovat přidávání nových produktů nebo služeb
- vstup na nevyužitý trh nebo hledání nových skupin zákazníků (nebo jejich kombinace)
- vždy je cílem růst
- i když je růst klíčovým cílem diverzifikace, může mít jiný konkrétní cíl, např. zajistit optimální využití stávajících zdrojů nebo odejít z neudržitelného (nebo nerentabilního) průmyslového odvětví

Horizontální diverzifikace vs. vertikální integrace diverzifikace (integrace)

- **Horizontální diverzifikace a vertikální integrace** jsou strategie používané podniky ve stejném průmyslovém nebo výrobním procesu.
- V **horizontální diverzifikaci** společnost **převzme jinou**, která působí na stejné úrovni hodnotového řetězce v průmyslovém odvětví
- **Vertikální integrace** zahrnuje získání obchodních operací v rámci **stejných výrobních vertikál**.

Hlavní rozdíly (horizontální x vertikální)

- **Horizontální integrace** pomáhají **diverzifikovat** nabídku produktů společností **expandovat** co do velikosti, omezovat konkurenci a expandovat na nové trhy. Zahrnuje **akvizici** obchodní strategie, kdy **jedna společnost převezme jinou**, která v daném odvětví působí na stejné úrovni.
- **Vertikální integrace** zahrnuje **akvizici** obchodních operací ve **stejně výrobní vertikále**. Vertikální integrace mohou pomoci zvýšit zisk a umožnit společností **rychlý přístup ke spotřebitelům**.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Horizontální diverzifikace podniku

znamená:

- přidání **paralelních** produktů nebo služeb do **stávající** řady produktů / služeb.
- **stávající** technické, marketingové a finanční znalosti jsou aplikovány také na nové produkty.

Cílem horizontální integrace

- je získat podobnou společnost ve stejném odvětví
- zvětšení své velikosti, diverzifikace nabídky produktů nebo služeb, dosažení úspor z rozsahu nebo omezení konkurence
- získání přístupu k novým zákazníkům nebo trhům, včetně zámoří. (např. obchodní dům se může rozhodnout sloučit s podobným v jiné zemi a zahájit provoz i na jiném kontinentě)

Výsledkem horizontální integrace (je-li úspěšná)

- je schopnost společně produkovat více výnosů, než kdyby měli soutěžit samostatně
- nově sloučená společnost může snížit náklady sdílením technologií, marketingu, výzkumu a vývoje (R&D), výroby a distribuce.

Horizontální diverzifikace podniku

- **Koncentrická diverzifikace** - přidávání nových produktů, trhů nebo technologií **souvisejících (podobných)** ke stávajícím produktům / trhům / technologiím
- **Konglomerátní diverzifikace** - přidávání nových produktů, trhů nebo technologií **nesouvisejících (odlišných)** od stávajících produktů / trhů / technologiím



Koncentrická diverzifikace (horizontální diverzifikace)

- **Koncentrická diverzifikace související s trhem**, společnosti přidávají nové produkty ke stávajícím produktům a slouží podobným zákazníkům na podobných trzích **prostřednictvím stejného distribučního systému** (např. společnost prodávající potravinářské výrobky začne prodávat kuchyňské nádobí, uspokojí podobné zákazníky na podobných trzích)
- **Koncentrická diverzifikace související s technologií** společnosti přidávají nové produkty ke stávajícím produktům **pomocí podobné technologie**. Pokud společnost prodávající televizory přidá také hudební systémy a pračky, povede to k technologické koncentrické diverzifikaci; jedná se však o diverzifikaci související i s trhem, jelikož tyto produkty mohou kupovat stejní spotřebitelé.

Důvody pro koncentrickou diverzifikaci

Společnosti dávají přednost **koncentrické diverzifikaci** z důvodů:

- **Pokles prodeje** u jednoho produktu lze vyrovnat **zvýšením prodeje** u druhého produktu. Účinek cyklických výkyvů je tak snížen
- Zvyšuje peněžní toky a zisky.
- **Zvyšuje manažerskou odbornost** a efektivitu při vstupu společností do nových oblastí.
- Využívá přebytky do nových ziskových oblastí (zisky, které nelze znovu investovat do stejného podniku, lze investovat do produktů, které poskytují lepší výnosy)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Konglomerátní diverzifikace (horizontální diverzifikace)

Zatímco „souvisejícím“ přístupem k diverzifikaci je koncentrická diverzifikace, „nesouvisejícím“ přístupem je **diverzifikace konglomerátní**:

- přidání odlišných produktů nebo služeb ke stávajícím produktům
- diverzifikuje do nových produktů, nových trhů, nových technologií nebo nových tržních funkcí nesouvisejících se stávajícím obchodem

Důvody pro konglomerátní diverzifikaci (horizontální diverzifikace)

Společnosti dávají přednost **konglomerátní diverzifikaci**
z důvodů:

- Tempa růstu lze dosáhnout rychleji, než čeho lze dosáhnout expanzí nebo agregací
- Vstupu na mezinárodní trhy.
- Zvýšení manažerské odbornosti
- Využívání výhod vyšších a zkušených vedoucích pracovníků, kteří se mohou pustit do nových ziskových podniků.
- Optimalizace využití stávajících zdrojů
- Zlepšení výdělečné kapacity a tržní hodnoty firmy.



Vertikální diverzifikace (integrace) podniků

Vertikální diverzifikace způsobí **vertikální integraci** podniku

- Je růstová strategie společnosti - rozšiřuje své podnikání směrem **dopředu** (progresivní) nebo **dozadu**.
- Firmy přidávají nové produkty (nebo služby) doplňující stávající produkty. (pokud firma vyrábí umělé hedvábí a textil, roste díky vertikální diverzifikaci)
- pokud firma **převádí vstupy na výstup**, transformace probíhá v několika fázích, např. **nákup surovin, výrobní procesy, montáž, distribuce a prodej**.
- vertikální diverzifikace definuje, **zda se mají provádět některé nebo všechny tyto funkce**.
- spojuje dvě nebo více firem vyrábějících zboží, které jsou v postupných fázích výroby.

Dva typy vertikální integrace

Zpětná (backward) integrace

- společnost expanduje **zpět** na produkční cestě do výroby, což znamená, že maloobchodník koupí výrobce jejich produktu.

Progresivní - dopředná (forward) integrace

- společnost expanduje nákupem a kontrolou přímé distribuce nebo dodávky svých produktů
- vyřazuje prostředníka
- odstraněním distributorů, (kterým by se obvykle platilo za prodej produktů společnosti) se zvyšuje celková ziskovost.

Forward (progresivní, dopředná) integrace

- forma **vertikální integrace**, kdy se firmy dopředu (progresivní integrace)
- je typ strategie diverzifikace, která zahrnuje vstup firmy do podnikání dokončování, distribuce nebo prodeje některých jejích současných výstupů
- zahrnuje vstup firem do distribučních prodejen za účelem udržení **přímého kontaktu se spotřebiteli**.
- spíše než prodej prostřednictvím zprostředkovatelů si firmy, které diverzifikují prostřednictvím dopředné integrace, udržují **svá vlastní prodejní místa**.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Alternativy vertikální integrace: kooperační vztahy

- **Krátkodobé kontrakty a konkurenční nabídky**
- **Strategické aliance a dlouhodobé kontrakty**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategický outsourcing

- Benefit outsourcingu
- **Rizika outsourcingu**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Otázky:

- Vysvětlete co je, a za jakých podmínek lze doporučit strategii vertikální integrace
- Vysvětlete, jaká je podstata horizontální diverzifikace

Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Korporátní strategie: strategické aliance, fúze a akvizice

Cíl přednášky:

- **Pochopit význam tvorby kooperací podniků**
- **Pochopit principy strategických aliancí, fúzí a akvizic**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Strategická aliance

- je **úzký a spolupracující vztah** mezi dvěma nebo více entitami, které sdílejí aktiva, silné stránky, rizika, odměny a kontrolu.
- mají obvykle široký a dlouhodobý dopad na výkon a ocenění společnosti
- často se vytvářejí strategické aliance, které vytvářejí konkurenční výhodu pro partnery na jejich příslušných trzích

Management aliance

- **Strategie aliance** tvoří základ managementu (týmy, systémy a procesy, kultura, hodnocení)
- **Výběr partnera do aliance**
- **Budování důvěry a vyjednávání** (Důvěra je základem úspěchu, je budována a posilována během celého životního cyklu partnerství)
- **Operativní plánování**, budoucnost jakéhokoli partnerství spočívá v hloubce a účinnosti plánu
- **Strukturování a management aliance**, účel, výsledky, cíle a kritické faktory úspěchu
- **Transformace - inovace nebo odchod z aliance**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategické aliance

Primární typ kooperativní strategie, ve které firmy kombinují část svých zdrojů a schopností, aby vytvořily vzájemnou konkurenční výhodu.

Zahrnuje výměnu a sdílení zdrojů a schopností za účelem společného vývoje nebo distribuce zboží a služeb.

Vyžaduje kooperativní chování od všech partnerů.



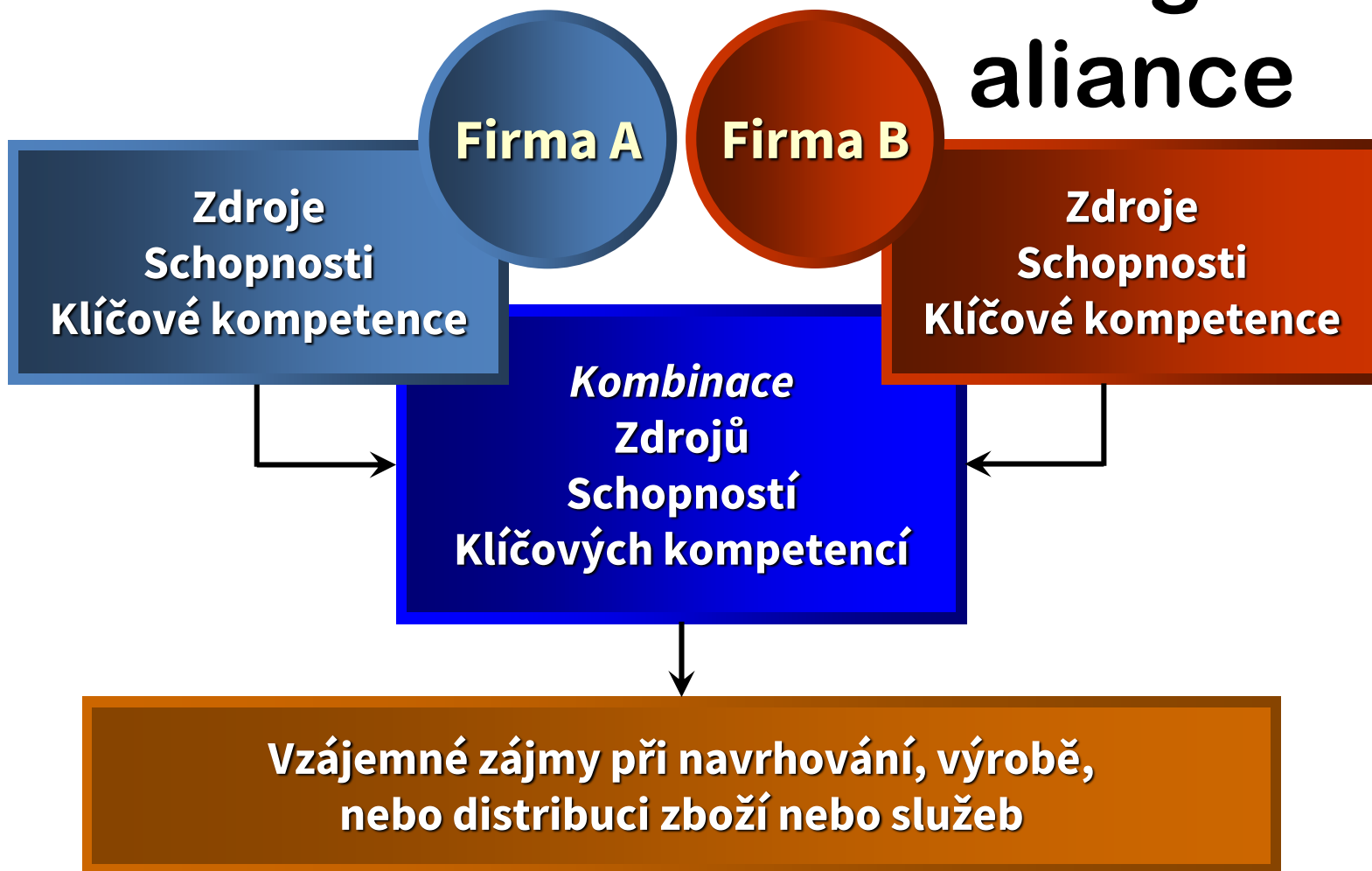
Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategické aliance





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategické aliance

Partnersství mezi firmami

kde jsou

kombinovány společné zájmy pro

Zdroje

Schopnosti

Klíčové
kompetence

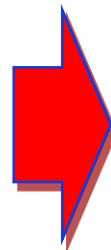
Firma A

Firma B

Rozvoj

Výroba

Distribuce



Zboží

Služby

Typy aliancí

- **Joint Venture**
- **Equity Alliance**
- **Non-Equity Alliance**
- **Strategické kooperující sítě**

Kooperativní strategie

Strategie, ve které firmy spolupracují na dosažení společného cíle



Kooperativní strategie

- je strategie, ve které firmy spolupracují na dosažení společného cíle

Spolupráce s dalšími firmami je strategie, která:

- Vytváří hodnotu pro zákazníka
- Zlepšuje náklady na budování hodnoty pro zákazníka jinými způsoby
- Vytváří příznivé postavení ve srovnání s konkurencí



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Definice kooperace (Barnard ,1986)

Sdružení počtu osob pro jejich společný prospěch, kolektivní akce při hledání společného blahobytu, zejména v některých průmyslových nebo obchodních procesech

Kooperace

- **Je pokusem organizací realizovat své cíle spíše prostřednictvím spolupráce s jinými organizacemi než v soutěži s nimi**
- **Zaměřuje se na výhody, které lze prostřednictvím spolupráce získat a jak tuto spolupráci řídit tak, aby byly realizovány**



Důvěra a partnerství

S důvěrou

- Důvěra je stále důležitějším aspektem úspěšných strategií spolupráce.
- Firmy uznávají hodnotu partnerství se společnostmi známými pro svou důvěryhodnost.
- Pokud existuje důvěra, je řízena strategie spolupráce s cílem maximalizovat využívání příležitostí mezi partnery.

Bez důvěry

- K řízení strategií spolupráce je třeba použít formální smlouvy a rozsáhlé monitorovací systémy.
- V tomto případě jde spíše o minimalizaci nákladů než o maximalizaci příležitostí účastí na strategii spolupráce.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Identifikovatelné fáze vývoje důvěry

Důvěra se postupně rozvíjí, jak se partneři pohybují z jedné fáze do další:

- **Kalkulování**
- **Porozumění**
- **Spojení**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Výběr partnera do aliance

Dva základní požadavky:

- **Strategická vhodnost**
- **Kulturní vhodnost**



Strategická vhodnost

- **Rovnováha potřeb mezi partnery** musí mít podobnou sílu, i když se bude pravděpodobně lišit v povaze
- Oba partneři musí **poskytnout dostatek jiných zdrojů, dovedností nebo jiných kvalit**
- Je nepravděpodobné, že **spolupráce** mezi velmi velkým a velmi malým partnerem bude dlouhodobě úspěšná jako aliance (i když to samozřejmě může vést ke konkurenční výhodě)
- **Dlouhodobé cíle** partnerů nejsou v rozporu



Kulturní vhodnost

Kultury nemusí být podobné, ale pokud má aliance uspět, je nutná kulturní citlivost mezi partnery

- Příběhy
- Symboly
- Rituály
- Kontrola
- Organizační struktura
- Síla



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Imperativ aliance

- **Vlastnictví požadovaných zdrojů pro konkurenční výhodu**
- **Potřeba doplňkového nebo vyváženého příspěvku partnera**
- **Kompatibilní pohled na mezinárodní strategii**
- **Musí existovat malé riziko, že se partner stane konkurentem**
- **Partner má ve srovnání se soupeři konkurenční hodnotu**
- **Organizační kompatibilita partnerů je vysoká**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Vysvětlete příčiny tvorby aliancí podniků
- Vysvětlete, jaké jsou typy aliancí
- Vysvětlete základní předpoklady pro výběr partnerů pro fungující alianci



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Globální strategie: světová konkurence

Cíl přednášky:

- Pochopit význam sestavení globální strategie
- Pochopit důležitost znalosti o konkurenci v globálním prostředí

Strach z globalizace

- ◆ **Miliony lidí se bojí ztráty zaměstnání**
- ◆ **Hrozba outsourcingu, pokud pracovníci nepřijmou snížení platů**
- ◆ **Zranitelnost operací**



Výhody globalizace

- **Rozšiřuje ekonomickou svobodu**
- **Zostřuje konkurenci**
- **Zvyšuje produktivitu a životní úroveň**
- **Nabízí přístup k zahraničnímu kapitálu, globálním exportním trhům a pokročilým technologiím**
- **Podporuje vyšší pracovní a ekologické standardy**
- **Působí jako kontrola vládní moci**



Fáze rozvoje globálního podnikání

1

Společnosti působí v jedné zemi a prodávají do jiných

2

Zakládání zahraničních dceřiných společností za účelem prodeje

3

Provozování celé linie podnikání v jiné zemi

4

Virtuální operace



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Globální marketingová standardizace

**Globální marketingová
standardizace**

Výroba uniformních
produktů, které lze
prodávat stejným
způsobem po celém světě.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Externí prostředí se střetává s globálními obchodníky

Kultura

**Economický a
technologický
rozvoj**

**Přírodní
zdroje**

**Politické
struktury**

**Demografické
uzpůsobení**

Tři definice v rámci globální strategie:

- Mezinárodní strategie
- Nadnárodní strategie
- Globální strategie

Mezinárodní strategie

- Cíle organizace se týkají především domácího trhu
- Pro vstup na zahraniční trh je třeba nastavit mezinárodní strategii
- Důležité: **konkurenční výhoda** – strategie se vytváří hlavně pro domácí trh.

Nadnárodní strategie

- Pro každý z těchto trhů je třeba výrazné strategie
- Poptávka zákazníků i možná konkurence se v každé zemi liší
- Důležité: **konkurenční výhoda** se určuje zvlášť pro každou zemi.

Globální strategie

- Organizace považuje svět za převážně jeden trh a jeden zdroj dodávek s malými místními odchylkami
- Důležité: **konkurenční výhoda** se vyvíjí převážně na globálním základě.

Proč je globální strategie důležitá?

Z pohledu:

- **společnosti**
- **zákazníka**
- **mezinárodních vládních organizací**
- **některých mezinárodních nevládních organizací**

Globální strategie (pro business model)

- **Adaptace/přizpůsobení**
- **Agregace/nahromadění**
- **Arbitráž**

Obchodník nákupem identického zboží na jednom trhu a jeho prodejem na jiném trhu za různé ceny dosahuje bezrizikového zisku.

Působením **arbitrů** se však nakonec ceny na trzích srovnávají.

Globální konkurence

- jsou služby nebo produkty poskytované konkurenčními společnostmi, které slouží mezinárodním zákazníkům
- umožnila společnostem nakupovat a prodávat své služby na mezinárodní úrovni, což otevírá dveře ke zvýšení zisků a srovnává podmínky v podnikání



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Vstup na globální trh

Export

Prodej produktů vyrobených na domácím trhu kupujícím v jiných zemích

Licence

Právní proces umožňující využití výroby / patentů / znalostí

Zakázková výroba

Výroba privátních značek cizí zemí

Joint Venture

Domácí firma kupuje / připojuje se k zahraniční společnosti za účelem vytvoření nové entity

Přímé investice

Aktivní vlastnictví zahraniční společnosti / výrobního závodu



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- **Vysvětlete co je považováno za globální strategii.**
- **Vysvětlete, jak může podnik vstoupit na globální trh.**
- **Které jsou kritické ukazatele pro spolupráci v alianci ?**

Literatura

Základní:

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená:

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Návrh organizace: struktura, kultura a kontrola

Cíl přednášky:

- Pochopit, význam návrhu organizace
- Porozumět, jaké přístupy managementu ovlivňují návrh organizace
- Umět vysvětlit Likertovy modely návrhů organizací
- Umět vysvětlit, jakou úlohu má firemní kultura



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Návrh struktury organizace

Celkový model strukturálních komponent a uspořádání, použitých k managementu celé organizace

Pohledy managementu na sestavování organizace

Základy sestavování organizace vychází v dnešní době ze dvou počátečních univerzálních pohledů managementu :

- **Byrokratický model:** návrh organizace založený na systému legitimní a formální autority
- **Behaviorální model:** návrh organizace, který vznikl paralelně se školou lidských vztahů v rozvoji managementu

Dva extrémně orientované modely návrhů organizace: Systém 1 a Systém 4 (podle Rensise Likerta)

R. Likert vytvořil rámec, který charakterizoval organizace z hlediska osmi prvků:

procesy leadershipu, motivační procesy, komunikační procesy, interakční procesy, rozhodovací procesy, procesy stanovování cílů, kontrolní procesy a výkonnostní cíle.

Systém 1: základem je byrokratická forma organizace, která uzavírá každou dimenzi.

Systém 4: organizace používá širokou škálu motivačních procesů a její interakce jsou otevřené a rozsáhlé

Mezi extrémními Systémy 1 a 4 leží Systém 2 a Systém 3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Likertovy systémy managementu

- **Vykořisťovatelský autoritativní (systém 1)**
- **Benevolentní autoritativní (systém 2)**
- **Poradní (systém 3)**
- **Participativní (systém 4)**

Situační vlivy návrhů organizace

Na základě předpokladu, že optimální design pro danou organizaci závisí na souboru relevantních situačních faktorů:

Technologie:

- Jednotková nebo malosériová technologie
- Velkosériová nebo sériová výroba
- Technologie kontinuálního procesu

Prostředí:

- Mechanistická organizace (rigidní a byrokratická forma návrhu organizace)
- Organická organizace (pružný a flexibilní design organizace)

Velikost a životní cyklus organizace:

- **Velikost organizace** (počet zaměstnanců na plný nebo ekvivalentně plný úvazek)
- **Životní cyklus organizace** (přirozený sled stádií, kterými většina organizací prochází, jak rostou a zrají)

Struktura organizace

- **podrobně popisuje, jak jsou určité činnosti delegovány k dosažení cíle organizace**
- **nastiňuje roli zaměstnance a různé odpovědnosti ve společnosti**
- **čím více zaměstnanců má oprávnění, tím výše budou v organizační struktuře**
- **čím je struktura organizovanější, tím efektivněji společnost funguje**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Jaké jsou výhody organizační struktury?

- Zrychluje rozhodování
- Zlepšuje provozní účinnost
- Zlepšuje výkon zaměstnanců
- Eliminuje duplicitu práce
- Snižuje možnosti konfliktů mezi zaměstnanci
- Zlepšuje komunikaci

Čtyři základní typy organizační struktury

Tradiční organizační struktury existují ve čtyřech typech:

- **Funkcionální organizační struktura (U-tvar)**
- **Divizní struktura založená na produktech**
- **Maticová struktura kombinuje funkční a divizní modely**
- **Plochá organizační struktura**

Se vzestupem digitálního trhu narušují decentralizované týmové organizační struktury tradiční obchodní modely,

Funkcionální organizační struktura (U-tvar)

- Ve funkcionální organizační struktuře jsou lidé, kteří **provádějí podobné úkoly**, seskupeni na základě specializace
- Všichni zaměstnanci jsou **umístěni ve svých odděleních**: marketingu, provozu, vrcholového managementu a lidských zdrojů
- Mezi **výhody** tohoto druhu struktury patří rychlé rozhodování, protože členové skupiny mohou snadno komunikovat
- Mohou se také **navzájem učit**, protože mají podobné dovednosti a zájmy

Divizní struktura založená na produktech

- V divizní struktuře společnost seskupuje pracovníky do týmů založených na produktech nebo projektech, které splňují potřeby určitého typu zákazníků
- Dělbba práce v tomto druhu struktury zajišťuje, že pracovníci, kteří vyrábějí podobné výrobky, mohou dosáhnout vyšší efektivity a vyšší produkce

(Např. pekárna se stravovacím provozem by mohla strukturovat pracovní sílu na základě klíčové klientely, jako je svatební oddělení a velkoobchodní a maloobchodní oddělení)

Maticová struktura kombinuje funkcionální a divizní modely

- **kombinuje prvky funkčních a divizních modelů**, takže je složitější.
- seskupuje lidi **do funkčních specializovaných oddělení** a poté je dále rozděluje na divizní projekty a produkty
- členové týmu mají větší samostatnost a očekává se, že převzou větší odpovědnost za svou práci
- **zvyšuje produktivitu týmu**, podporuje větší inovativnost a kreativitu a umožňuje manažerům kooperativně řešit problémy rozhodováním ve skupinové interakci
- tento typ organizační struktury vyžaduje spoustu plánování a úsilí, takže je vhodné pro velké společnosti, které mají zdroje a věnují se řízení složitých obchodních operací

Plochá organizační struktura

- pokouší se narušit tradiční systém řízení shora dolů většiny společností.
- **vedení je decentralizované**, takže neexistuje žádný každodenní „šéf“.
- každý zaměstnanec je sám sebou, eliminuje byrokracii a zlepšuje přímou komunikaci.
- společnost, která využívá tento typ struktury každodenně, obvykle zavádí speciální systém řízení shora dolů **jen pro dočasné projekty nebo události**

Firemní kultura

- je souborem přesvědčení, hodnot, postojů a chování, které jsou udržovány prostřednictvím společného úsilí
- je to, co charakterizuje organizaci
- může zahrnovat způsob, jakým se zachází se vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky,
- jsou hodnoty uváděné společností nebo přesvědčení a postoje členů týmu

Atributy, které ovlivňují kulturu

Kultura každé organizace se bude lišit v závislosti na jejím poslání a základních hodnotách.

Mezi hlavní atributy, které by společnosti měly při definování své kultury vzít v úvahu, patří :

Nadšení je důležité pro loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci neustále zapálení pro svou práci a pracoviště, mají tendenci se cítit při plnění společných cílů, více sjednoceni.

Autonomie by měla být mezi manažery upřednostňována tím, že důvěřují svým týmům, že dělají svou práci dobře. Úspěšná organizace musí pochopit, že jeden z klíčových motivátorů zaměstnanců je hrdost na svou práci. Posílení jednotlivců inovovat a řídit svou vlastní práci je důležité pro zdravou a pozitivní firemní kulturu.

Výkon je dalším atributem, který ovlivňuje kulturu organizace. Podniky by měly uznávat a oceňovat vysoce výkonné zaměstnance za kvalitu jejich práce.

Výhody zdravé firemní kultury

- **Silnější firemní kultura** přináší řadu výhod pro zaměstnance i pro organizaci jako celek
- Při sdílení úspěchů a výzev členové týmu mají často pocit, že jsou **součástí společného úsilí** inspirovaného společným cílem
- Silná a zdravá kultura **zvyšuje produktivitu** a udržuje morálku zaměstnanců
- Následováním hodnot se vyvine **kultura, která naplňuje a inspiruje** inovace
- Cítí-li se tým více propojený, organizace **se stává soudržnější**, což odrazuje zaměstnance, aby zvažovali odchod
- Při provádění změn v podnikové kultuře jsou náměty zaměstnanců cenným nástrojem, který pomáhá soudržnosti týmu, zaměstnanci oceňují, že **jsou slyšeni**, a že **je oceněna**, jimi poskytovaná **zpětná vazba**
- Stojí za to se soustředit se na firemní kulturu v jakémkoli podnikání nebo odvětví.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Vysvětlete, co představuje návrh organizace
- Vysvětlete, jaké jsou manažerské přístupy k návrhu organizace
- Jaké jsou Likertovy modely návrhů organizace?
- Jaká je role firemní kultury?

Literatura

Základní :

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená :

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Řízení společnosti / podniku a podniková etika

Cíl přednášky:

- **Pochopit význam správy a řízení společnosti**
- **Pochopit důležitost podnikové etiky pro existenci podniku**

Co je etické chování?

- Osoba, která prokazuje etické chování, má důkazy o silném morálním kodexu a konzistentním souboru hodnot.
- Základem etiky může být víra nebo snaha o zlepšení světa.
- Ti, kdo jsou příkladem etického chování, dělají správnou věc bez ohledu na to, zda za to mají uznání
- Tento druh chování se neomezuje pouze na pracoviště; může být přítomen v každém aspektu života
- Morální zásady nebo hodnoty, které obecně řídí chování jednotlivce nebo skupiny
- Etické otázky jsou filozofickými otázkami
- Je odvislé od norem společnosti
- Je odvislé od hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle.



Vytváření etických pokynů

Etický kodex:

- Pomáhá identifikovat přijatelné obchodní praktiky
- Pomáhá interně řídit chování
- Zamezuje nejasnostem při rozhodování
- Usnadňuje diskusi o dobrém a špatném

Tři úrovně obchodní etiky

Makroúroveň: role podnikání v národní a mezinárodní organizaci společnosti, relativní ctnosti různých politických / sociálních systémů, jako je svobodné podnikání, centrálně plánované ekonomiky atd., mezinárodní vztahy a role podnikání v mezinárodním měřítku

Korporátní/podniková úroveň: společenská odpovědnost podniků

etické problémy, kterým jednotlivé podnikové subjekty (soukromý a veřejný sektor) čelí při formulování a provádění strategií

Individuální úroveň: chování a jednání jednotlivců v organizacích

Model etického povědomí

- **Organizační etika**
- **Individuální etika**
- **Osobní hodnoty**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Zásady řádné správy a řízení společnosti

Etický přístup - kultura, společnost; organizační paradigma

Vyvážené cíle - shoda cílů všech zúčastněných stran

Každá strana hraje svoji roli - role klíčových hráčů: vlastníků / ředitelů / zaměstnanců

Zaveden rozhodovací proces - odrážející první tři principy a zahrnující všechny zúčastněné strany

Stejný zájem o všechny zúčastněné strany - i když některé mají větší váhu než jiné

Odpovědnost a transparentnost – ke všem zúčastněným stranám

Pět zlatých pravidel nejlepší praxe managementu společnosti

Obchodní morálka nebo etika musí procházet všemi operacemi shora dolů a zahrnovat všechny stakeholdery. Etika a morálka je nedílnou součástí dobrého managementu společnosti, která prostupuje všemi operacemi, a nikoli esoterická specializace, kterou řeší právníci, auditoři a sociologové

Etika: jasně etický základ podnikání

Sladit obchodní cíle: vhodné cíle, kterých se dosáhne vytvořením vhodného modelu rozhodování zúčastněných stran

Strategický management: efektivní strategický proces, který zahrnuje hodnotu pro zúčastněné strany

Organizace: vhodně strukturovaná tak, aby ovlivňovala dobrou správu a řízení společnosti

Podávání zpráv: systémy podávání zpráv strukturované tak, aby byly prováděny transparentně a odpovědně



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Vysvětlete podstatu podnikové etiky.
- Vysvětlete, proč je podniková etika důležitá pro existenci podniku

Literatura

Základní :

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená :

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Společenská odpovědnost firem

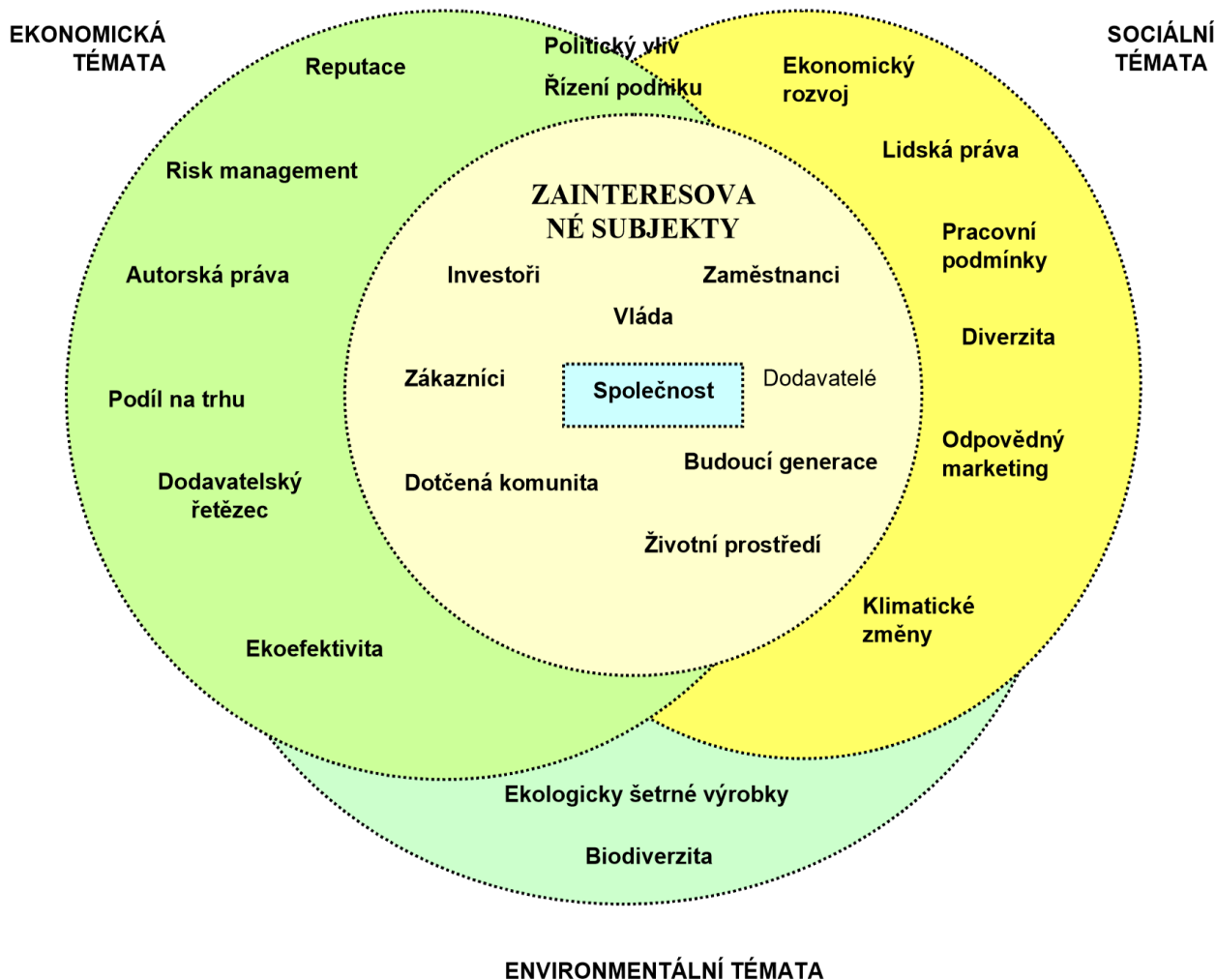
(CSR – Corporate Social Responsibility)

Cíl přednášky:

- Pochopit důležitost společenské odpovědnosti firem
- Umět stanovit složky společenské odpovědnosti firem



Společenská odpovědnost firem





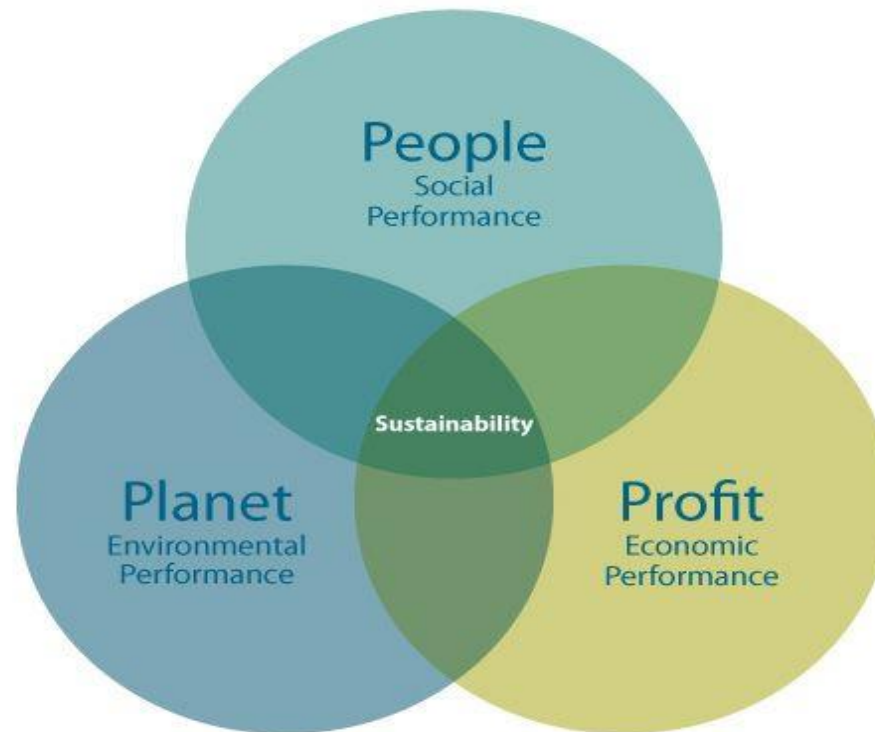
Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Triple Bottom Line



Triple Bottom Line



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- Vysvětlete, proč je důležitá společenská odpovědnost firem
- Jaké jsou složky společenské odpovědnosti firem?

Literatura

Základní :

FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.

ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doporučená :

ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Management udržitelnosti



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

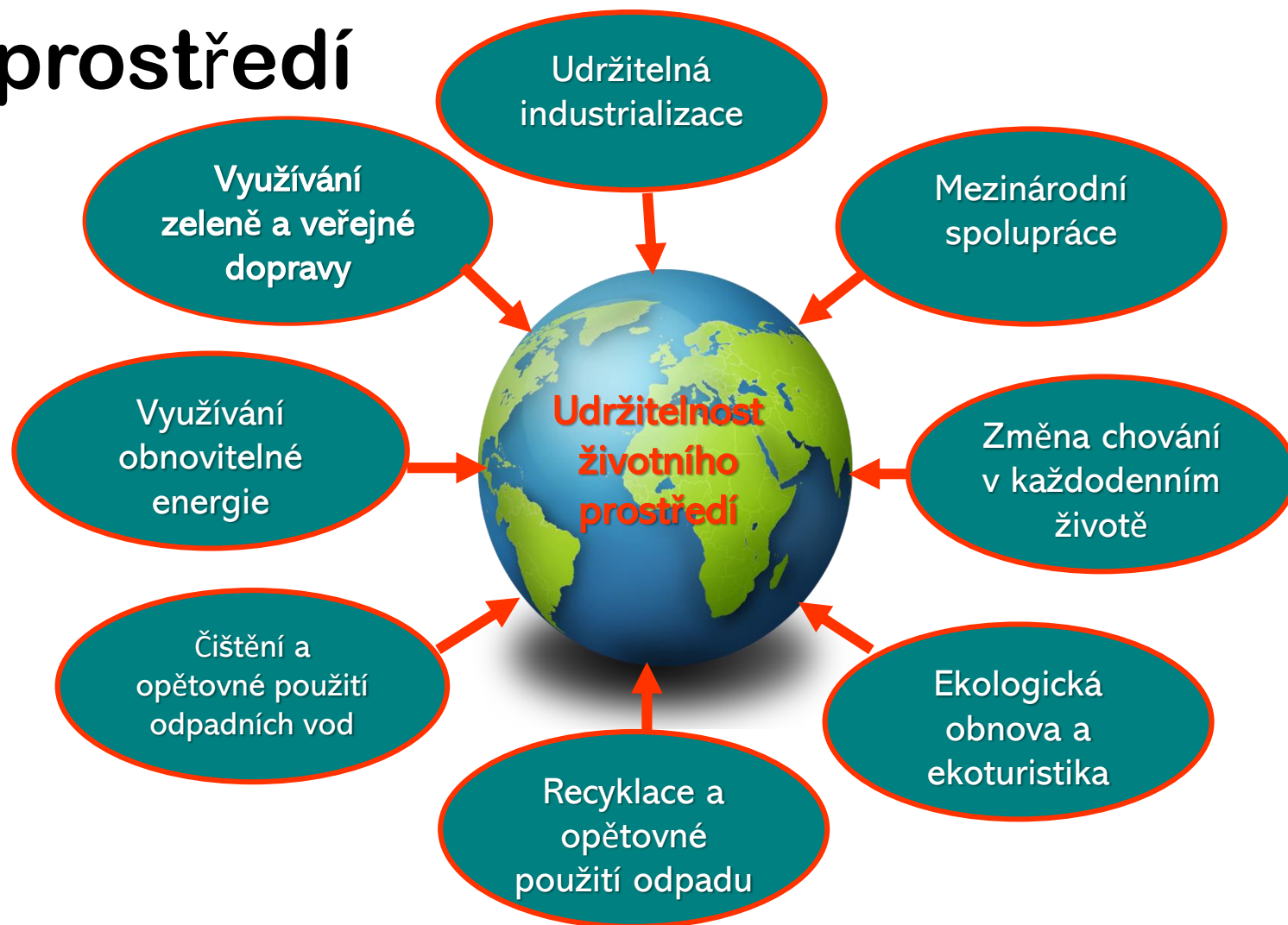


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Cíl přednášky:

- Pochopit význam udržitelnosti
- Porozumět výhodám managementu udržitelnosti pro podniky

Udržitelnost prostředí





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Udržitelnost

- Primárním cílem udržitelnosti je uspokojit potřeby současné generace způsobem, který **neohrozí potenciál budoucích generací dělat totéž.**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Management udržitelnosti

- kombinuje koncept udržitelnosti s managementem
- se skládá z organizačních postupů, které nakonec vedou k udržitelnému rozvoji
- zahrnuje ekonomickou výrobu a spotřebu, která zmírňuje dopad na životní prostředí a usnadňuje zachování zdrojů

Cíle managementu udržitelnosti

- **Zajištění správně fungující globální ekonomiky**
- **Zajištění udržitelné budoucnosti**
- **Zajištění dlouhodobého růstu**

Managementu udržitelnosti

- umožňuje organizacím **snížit náklady na paliva**
- **zmírnit zdravotní dopady znečištění vody a ovzduší**
- usnadňuje udržitelný rozvoj, a je konstruktivním přístupem k zajištění **udržitelné budoucnosti** přijetím udržitelnosti v soukromém i veřejném sektoru
- se stal **prioritou napříč různými odvětvími**; zajištění dlouhodobého lineárního růstu prostřednictvím managementu udržitelnosti.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Výhody managementu udržitelnosti

- organizace nabývají výrazné zlepšení jejich veřejného obrazu
- zvyšuje se důvěra v organizace, a umožňuje majitelům podniků rozšiřovat jejich klientskou základnu
- udržitelné technologie mají dobrou pověst pro úsporu nákladů a zrychlení produktivity; vyšší produktivita znamená lepší výstup a snížené náklady ukazují na efektivní využití zdrojů a vybavení.
- klimatické změny přiměly vládní agentury po celém světě ke zpřísnění předpisů.
- přechodem na udržitelné produkty ve výrobě a spotřebě, se snižuje odpadová stopa
- vede k lepším příjmům společnosti a zajišťuje maximální spokojenost spotřebitelů, zúčastněných stran a zaměstnanců
- implementace udržitelných strategií vyžaduje týmovou práci a podporuje kulturu spolupráce v organizaci; to vede k inovacím a podporuje zdravý růst na podnikové úrovni.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Otázky:

- **Vysvětlete důležitost udržitelnosti**
- **Vysvětlete, jaké jsou výhody managementu udržitelnosti pro podniky**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Literatura

EDELMAN TRUST BAROMETR

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_Final.pdf

HAHN, Rugiger, 2022, Sustainability Management Sustainability Management: Global Perspectives on Concepts, Instruments, and Stakeholders, ISBN 978-3-9823211-0-3.

ROTHAERMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.