

# Okolní prostředí a plánování, základy strategického managementu

---

**Alena Kopfová**

Katedra finančního práva a národního hospodářství, kanc. 122

[Alena.Kopfova@law.muni.cz](mailto:Alena.Kopfova@law.muni.cz)

# Plánování

---

- Výchozím bodem, předchází všem ostatním manažerským činnostem
- Zaměřené na budoucí vývoj organizace
- Určuje co a jak má být dosaženo
- Nástrojem rozvoje organizace
- Prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace

# Plánovací systém organizace

---

- Dílčí komplexy:
  - Plánování vize organizace
  - Strategické plánování
  - Taktické a operativní plánování
  - Plánování výsledků a likvidity

# Okolní prostředí

---

- Management a okolní prostředí v interakci
- Pochopení povahy okolního prostředí a vývoje v něm jedna ze základních podmínek efektivního managementu
- Jeho analýza by měla předcházet plánování (především tomu strategickému)
- 2 možné problémy:
  - Obtížnost porozumění diverzity vnějších faktorů
  - Nejistota vývoje faktorů a jejich vlivu do budoucnosti

# Analýza okolního prostředí

---

- Hodnocení povahy okolního prostředí
  - Stabilní vs. dynamické
  - Jednoduché vs. složité
- Audit vlivů klíčových faktorů okolního prostředí –  
**CÍL: identifikovat příležitosti a hrozby**
  - Obecného, makro, okolí
  - Oborového, mikro, okolí
  - Analýza stakeholders

# Rozdíly mezi mikro- a makrookolím

---



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16

# Analýza obecného okolí

---

- Celkový společensko-historický rámec, zahrnuje podmínky vznikající nezávisle na chování organizace
- Metody:
  - PEST
  - STEP
  - PELST
  - PESTLE

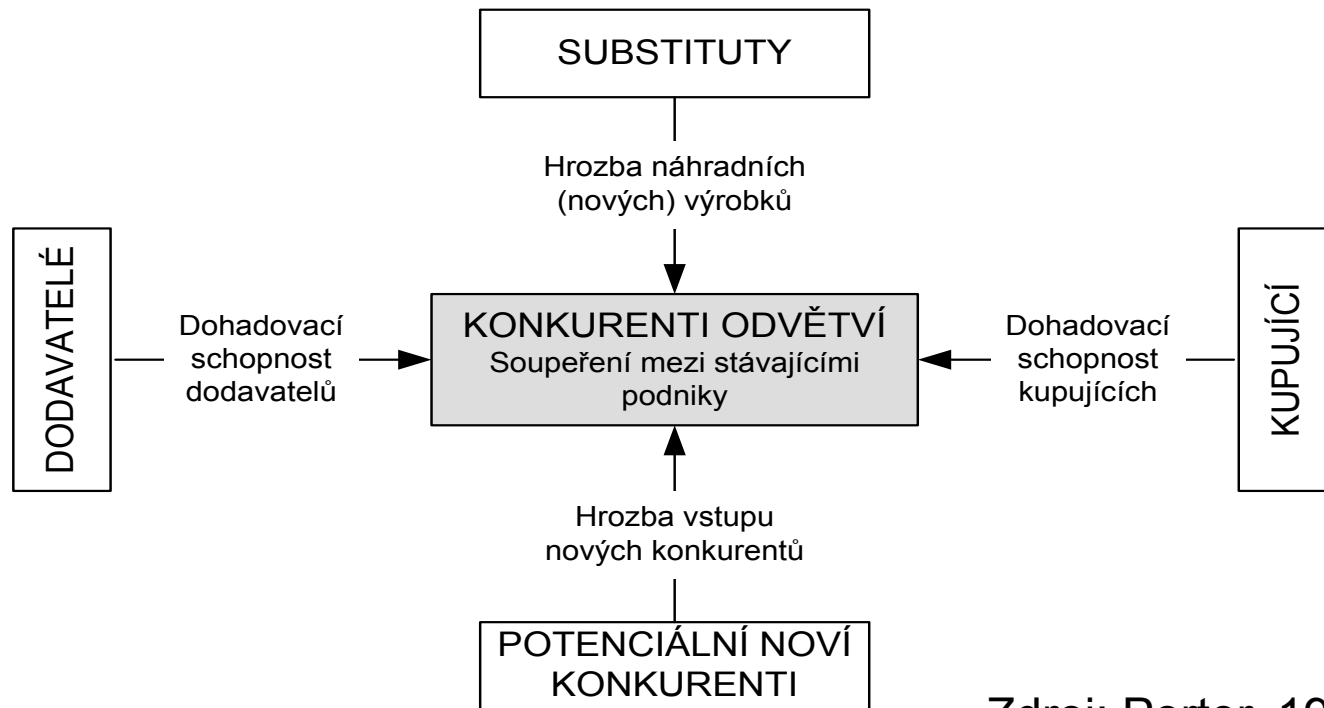
# Analýza oborového okolí

---

- Přinést odpovědi na otázky:
  - V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
  - Jak je odvětví strukturováno?
  - Jaký vliv má struktura odvětví?
  - Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
  - Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti organizace v daném odvětví?



# Porterův model pěti sil (tzv. strukturální analýza odvětví)



Zdroj: Porter, 1994, s. 4

# Analýza stakeholders

---

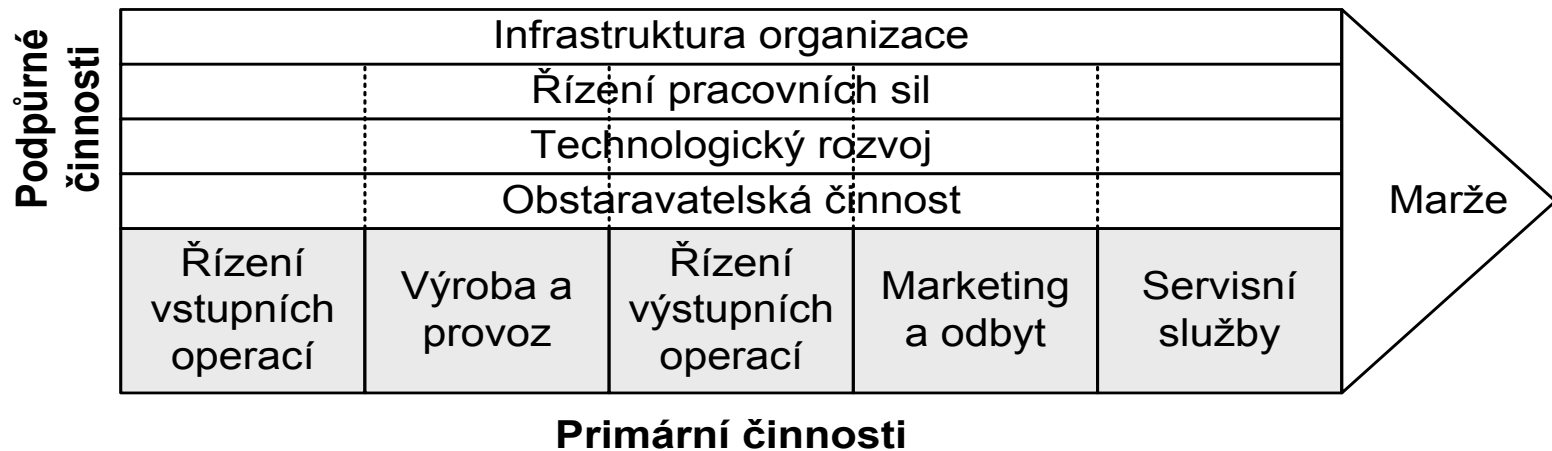
- Externí vs. interní stakeholders
- Cíl – identifikovat další příležitosti a hrozby pramenící z očekávání a silového postavení stakeholders

# Vnitřní audit

---

- K objektivizovanému poznání potenciálu organizace
- Cílem zjistit přednosti a slabiny
- Nejčastěji používané metody
  - Hodnototvorný řetězec
  - Metoda 7S
  - Benchmarking
    - vyhodnotit a porovnat zjištěné přednosti a slabiny organizace s poznatky o nejlepších organizacích v oboru

# Hodnototvorný řetězec



Zdroj: Porter, 1993, s. 59

# Metoda 7S

---

- **strategie** (strategy) – i vize, strategické cíle,
- **struktura** (structure) –odpovědnostní vztahy, nadřízenost a podřízenost,
- **systemy řízení** (systems) – procesy prosazování strategie,
- **styl manažerské práce** (style) – přístup k řešení problémů apod.,
- **spolupracovníci** (staff) –vzájemné vztahy, motivace, loajalita,
- **schopnosti** (skills) – profesionální vědomosti, dovednosti, návyky a postoje, jichž je možné využít ve prospěch organizace,
- **sdílené hodnoty** (shared values) – základní ideje o směřování organizace, principy respektované zaměstnanci i dalšími stakeholders.

# SWOT analýza

---

- uspořádání a vzájemné propojení všech příležitostí, hrozeb, předností a slabin zjištěných z dříve provedených dílčích analýz
- Výsledkem hodnocení je zjištění tzv. konkurenčního jádra, což jsou:
  - stěžejní příležitosti, které by měly být využity,
  - stěžejní hrozby, kterým je třeba se bránit a nejlépe je eliminovat,
  - stěžejní silné stránky, které by měly být udrženy a dále zvýrazňovány,
  - stěžejní slabé stránky, které by měly být odstraňovány.

# Plán jako výsledek plánování

---

- Různé významy:
- 1) plán činností, tzv. časový plán
- 2) plán rozdělení zdrojů, tzv. distribuční plán
- 3) plán situace (ve smyslu zobrazení v prostoru), tzv. situační plán

# Vybrané druhy plánovacích dokumentů

---

## ■ Poslání

- Vyjadřuje rozsah aktivit organizace, na který jsou pracovní procesy a činnosti organizace zaměřené

## ■ Vize

- Vyjadřuje směřování (záměr) výkonu poslání organizace do budoucnosti, a to bez určení časového horizontu

## ■ Cíle

- Vyjadřují konkrétně, jak se chce organizace v budoucnosti dostat
- SMART – požadavky na správné vyjádření cílů

## ■ Strategie, taktiky, postupy, rozpočty



# Metody plánování

---

- Intuice
- Kvalifikovaný odhad
- Zdravý rozum
- Expertní vyjádření
- Brainstorming
- Metoda scénářů
- Delphi metoda

# Sít'ový graf jako jedna ze simulačních metod

---

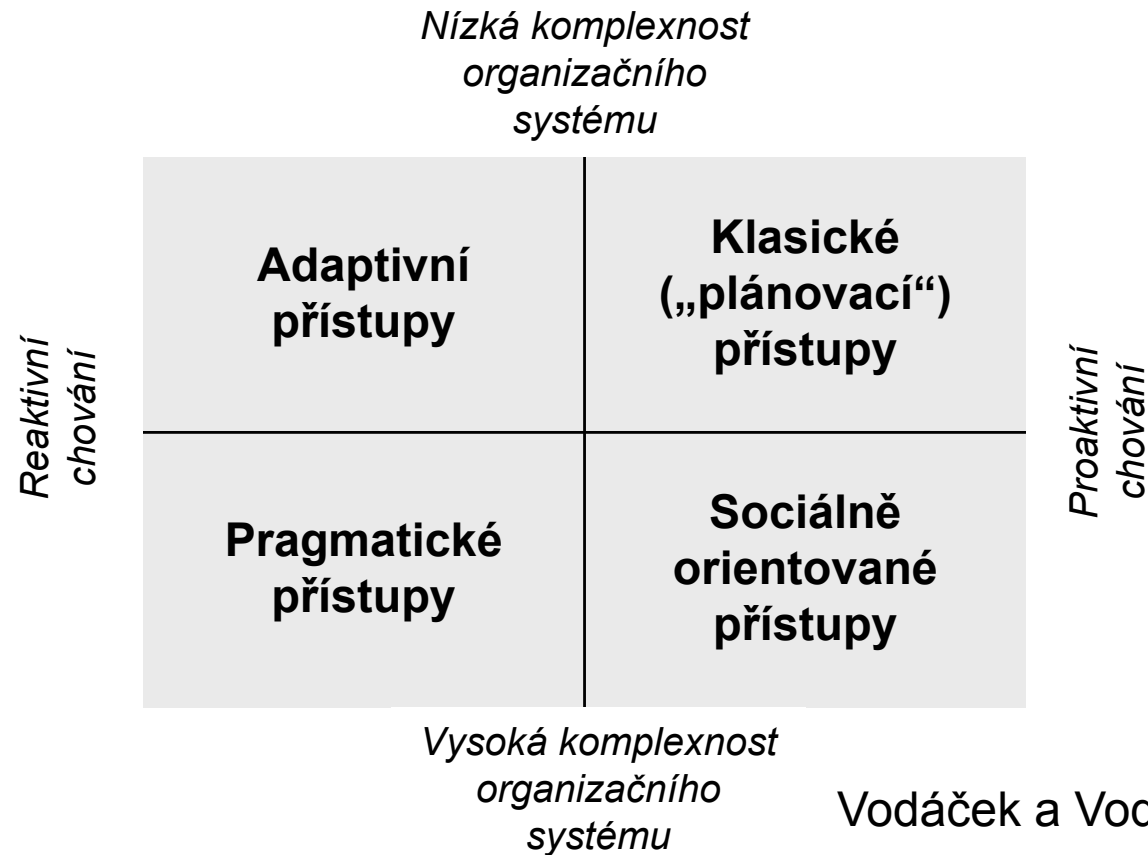
- Obsahuje uzly propojené plánovanými procesy
- Existuje řada možností
  - Činnost na hraně (šipce)
  - Činnost v uzlu
  - Událost v uzlu
  - Nejčastěji kombinace – činnost na hraně + událost v uzlu

# Strategický management

---

- Širší než strategické plánování
- Vývoj strategického managementu:
  - plánování (1945 – 1960),
  - dlouhodobé plánování (1960 – 1973),
  - strategické plánování (1973 – 1980),
  - strategický management do roku 1995,
  - strategický management po roce 1995.

# Přístupy ke strategickému managementu



Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 184

# Pojem „strategický management“

---

- *„proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj podniku, směřují k vytváření specifických předností, budoucího potenciálu a dosažení celosvětové konkurenceschopnosti.“ (Souček, 2003, s. 25)*
- *„souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“ (Veber, 2005, s. 381)*

# Pojem „strategie“

---

- Jako tzv. 5P (H. Mintzberg):
  - „plan“ (plán) – určitý návod do budoucnosti, co dělat a jak toho dosáhnout,
  - „pattern“ (model, vzorec) – model situací a chování organizace, které se mohou v čase objevit,
  - „position“ (umístování) – umístování konkrétních produktů na určité trhy,
  - „perspective“ (hledisko) – způsob, jak manažeři vidí sebe a okolí, jak je co v organizaci uskutečňováno,
  - „ploy“ (manévr) – zamýšlené chování vedoucích k tomu, jak přelstít konkurenci.
- **Tradiční definice** - dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle organizace, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů
- **Moderní definice** - připravenost organizace na budoucnost

# Strategie

---

- Dle hierarchických úrovní:
  - „corporate“, podniková
  - Business, obchodní
  - Funkční
- Typy strategií na podnikové úrovni:
  - **Ansoff**: strategické proniknutí na trh, strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje výrobku, diverzifikační strategie
  - **Porter**: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciacce, focus
  - **Kotler**: tržní lídr, tržní vyzyvatel, tržní následovatel, výklenkář

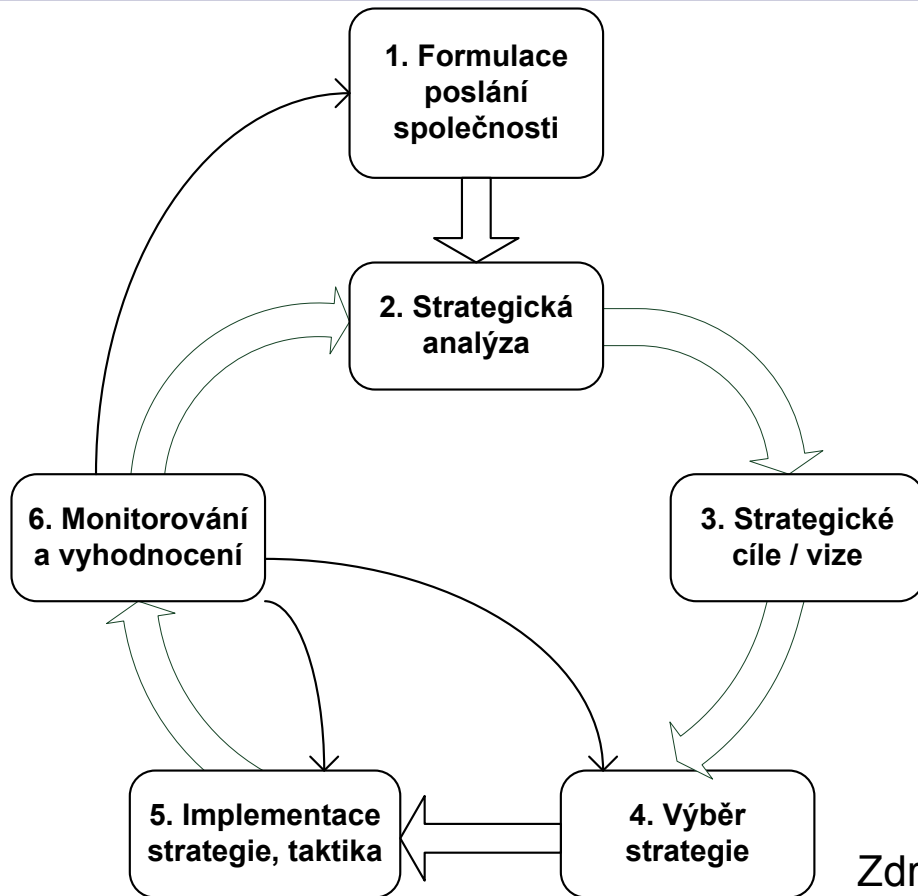
# Strategie založené na výsledcích SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková, 2000, s. 79



# Proces strategického managementu



Zdroj: Košťan a Šuleř, 2002, s. 19

Děkuji za  
pozornost!

---