

Strategický management

XSM

Autor: Ing. Martin Hart, Ph.D.

05. 11. 2025
Olomouc

Obsah a struktura strategie

Obsah a struktura strategie zahrnují analytickou část (analýza současného stavu, příležitostí a hrozeb), strategickou část (stanovení vize, poslání, cílů a konkrétní strategické směry) a implementační část (akční plány, alokace zdrojů, organizační zajištění a řízení výkonu). Tyto části slouží k definování cesty k dosažení dlouhodobých cílů organizace.

Typický obsah strategie:

- **Vize a poslání:** Dlouhodobá představa o budoucnosti a účel existence organizace.
- **Analýza:**
 - **SWOT analýza:** Zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
 - **Analýza prostředí:** Zkoumání externích faktorů (např. trhu, konkurence, legislativy), které ovlivňují organizaci.
- **Cíle:** Konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (SMART) cíle, které organizace usiluje dosáhnout.

- **Strategické možnosti/směry:** Popis cest a přístupů, které povedou k dosažení stanovených cílů.
- **Implementační plán (akční plán):**
 - **Konkrétní kroky:** Detailní popis činností, které je třeba vykonat.
 - **Alokace zdrojů:** Zajištění potřebných lidských, finančních a dalších zdrojů.
 - **Rozdělení odpovědností:** Definování, kdo je za co zodpovědný.
 - **Harmonogram:** Časový rámec pro realizaci jednotlivých úkolů.
 - **Měření a vyhodnocování:** Stanovení metrik pro sledování pokroku a hodnocení úspěšnosti.

Struktura strategie:

Ačkoliv se struktura může lišit v závislosti na typu a účelu strategie, obecně se dá rozdělit do tří klíčových částí:

- 1. Analytická část:** Zaměřuje se na zhodnocení současné situace.
- 2. Strategická část:** Definiuje vizi, poslání a cíle.
- 3. Implementační část:** Popisuje, jak budou cíle dosaženy a jak bude strategie realizována.

Důležité aspekty:

- **Variabilita:** Struktura a obsah se mohou lišit, je třeba je přizpůsobit konkrétní situaci a typu strategie.
- **Propojení:** Všechny části strategie by měly být v souladu a logicky provázány.
- **Znalost a angažovanost:** Úspěch strategie závisí na tom, zda ji všichni relevantní zaměstnanci znají, chápou a aktivně se podílejí na její realizaci.

Vzorová struktura a popis jednotlivých částí strategického dokumentu

- I. Úvod (přibližně 10% rozsahu strategie)
- II. Analytická část (přibližně 15% rozsahu strategie)
- III. Strategická část (přibližně 45% rozsahu strategie)
- IV. Implementační část (přibližně 25% rozsahu strategie)
- V. Postup tvorby strategie (přibližně 5% rozsahu strategie)
- VI. Přílohy

I. Úvod

Základní informace o strategii

Kontext vzniku a existence strategie

Účel strategie

Uživatelé strategie

Základní používané pojmy

Ostatní relevantní strategické dokumenty

II. Analytická část

Definice řešeného problému

Prostředí a očekávaný budoucí vývoj

Revize stávajících opatření

Vývoj při tzv. nulové variantě - V této podkapitole bude popsán vývoj stavu v řešené oblasti v případě, že daná strategie nebude implementována, respektive když nebudou realizována strategií stanovená opatření.

Souhrn výsledků klíčových analýz

III. Strategická část

a. Vize a základní strategické směřování

Logika intervence, hierarchie cílů - V této podkapitole bude popsána logika intervence, tj. přístup k řešení stanoveného a definovaného problému. Konkrétně zde bude popsáno, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Zároveň bude popsána a vysvětlena zvolená hierarchie cílů strategie.

Vize, globální cíl a strategické oblasti

Strategické cíle strategie

b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech

Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění

Přehled a popis opatření - Na tomto místě budou popsána opatření vedoucí k naplnění příslušného specifického cíle. Dále budou popsány náklady, přínosy a dopady realizace daného opatření.

Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory

IV. Implementační část

Implementační struktura a systém řízení implementace

Plán realizace aktivit

Časový harmonogram

Rozpočet a zdroje financování

Systém monitorování a evaluace strategie

Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie

V. Postup tvorby strategie

Autoři strategie a zúčastněné strany

Popis postupu tvorby strategie - V této kapitole budou stručně popsány klíčové aktivity, kroky a události tvorby strategie.

Strategie jako strategický dokument je střednědobý až dlouhodobý ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů v definované konkrétní oblasti.

Strategie má vysokou míru podrobnosti a vzájemně vyvážené a propojené všechny **3 části** – analytickou, strategickou i implementační.

Strategie v tomto pojetí obsahuje definici problému, souhrn podkladových analýz a dat, definuje vizi (tj. budoucí žádoucí stav v dané oblasti) a stanovuje sadu cílů, jichž má být dosaženo.

Dále **strategie** obsahuje opatření, jejichž prostřednictvím jsou jednotlivé cíle naplněny. Zároveň **strategie** stanoví způsob implementace (včetně vymezení aktérů implementace strategie, časový a finanční rámec implementace atd.).

Strategie obsahuje způsob vyhodnocení plnění cílů a opatření, vč. sady indikátorů a termínů. **Strategie** může vycházet z nadřazené politiky nebo strategického rámce.

Vztahy mezi organizační strategií, kulturou a strukturou

Organizační kultura, která vzniká a rozvíjí se víceméně spontánně, jako přirozený fenomén společenství lidí kooperujících v rámci organizace, objektem s největší stabilitou a autonomií.

Vývoj organizační kultury lze sice do jisté míry modifikovat cílevědomým a racionálním řídicím působením, nelze ji však tímto působením jednoduše znovu vytvořit, či zcela zásadně změnit.

Toto je určující ve vztahu mezi **strategií a organizační kulturou**.

Při koncipování strategie, jako racionálního volného aktu, by nad snahou, aby strategie směřovala k zásadní změně organizační kultury, mělo převažovat respektování obsahu a síly organizační kultury jako daného a limitovaného zdroje.

Poměrně jednoznačný je vztah **strategie** vůči **organizační struktuře**. Ta vystupuje v roli nástroje pro naplňování cílů organizace, formulovaných v její strategii.

Organizační strategie by měla, na základě strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, včetně zohlednění síly a obsahu organizační kultury, v podstatě formulovat zadání pro konkrétní **koncepti organizační struktury**.

Měla by obsahovat informace o charakteru portfolia produkováných výrobků či poskytovaných služeb, o jejich objemu, o velikosti organizace, o její teritoriální působnosti, o předpokládané dynamice vnějšího prostředí, o aplikovaných technologiích apod.

Vztah mezi **organizační kulturou** a **organizační strukturou** se projevuje v normách chování.

Normy chování jako produkt a součást organizační kultury vznikají, rozvíjí se a upevňují převážně spontánně. Normy chování zakotvené v organizačních předpisech vznikají uměle v rámci cílevědomého procesu vytváření organizační struktury.

Typy útvarových struktur

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího.

Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur, a to:

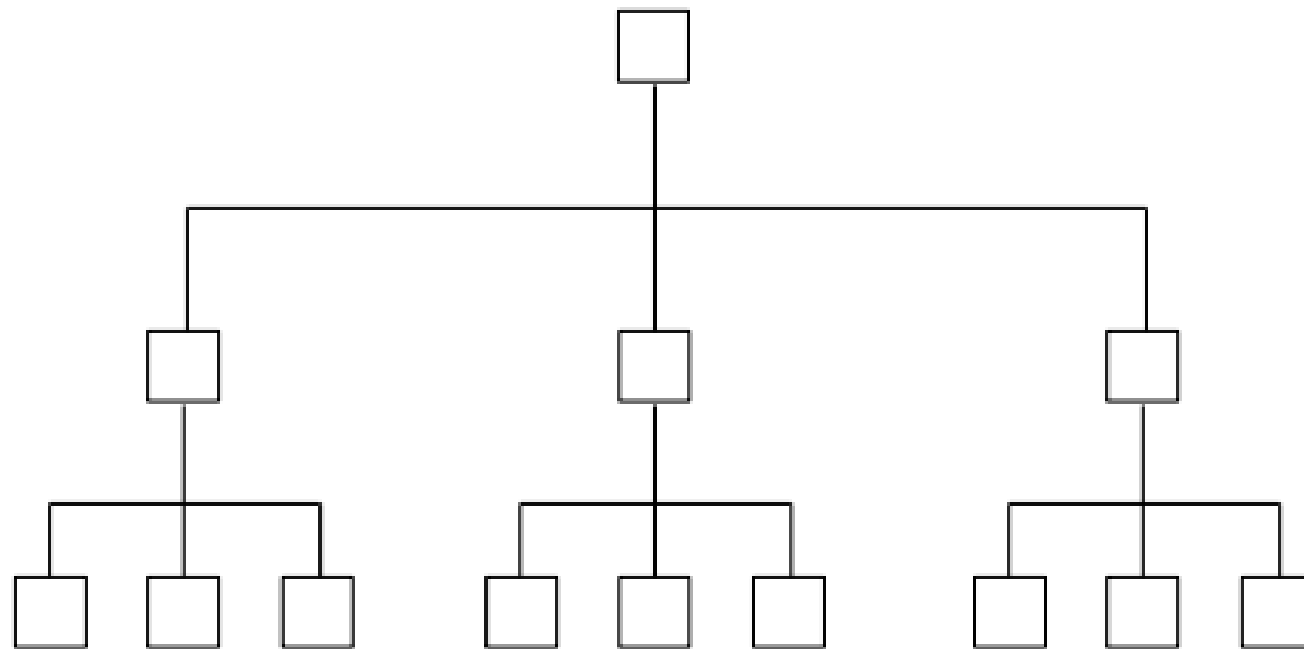
- tradiční organizační struktury a
- cílově-programové organizační struktury.

V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

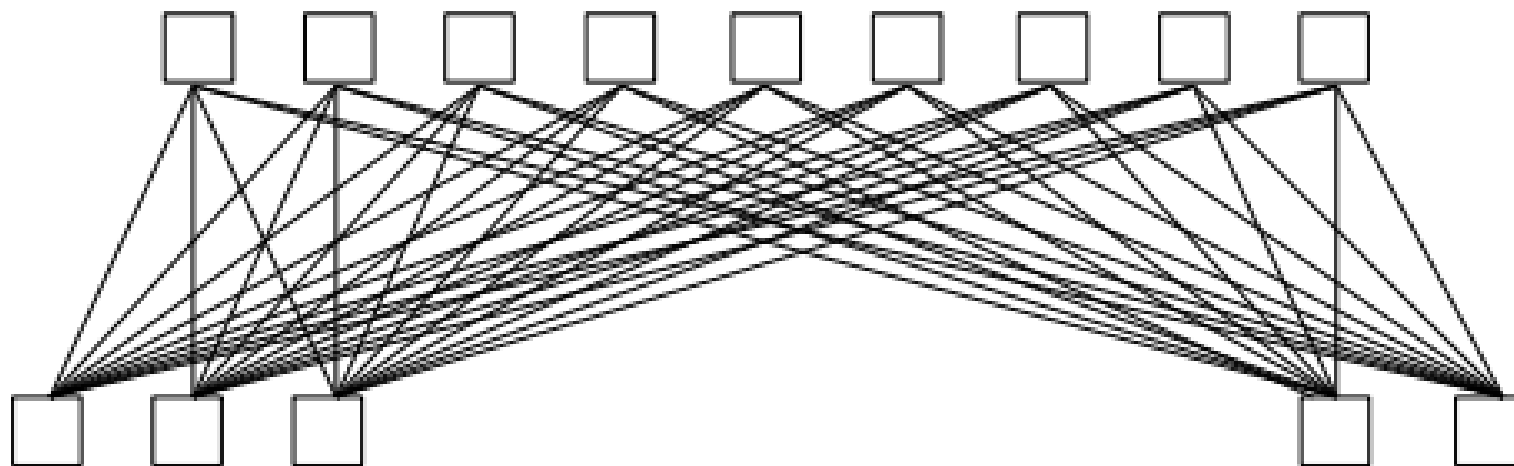
- liniovou organizační strukturu,
- funkční organizační strukturu,
- liniově-štabní organizační strukturu.

V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

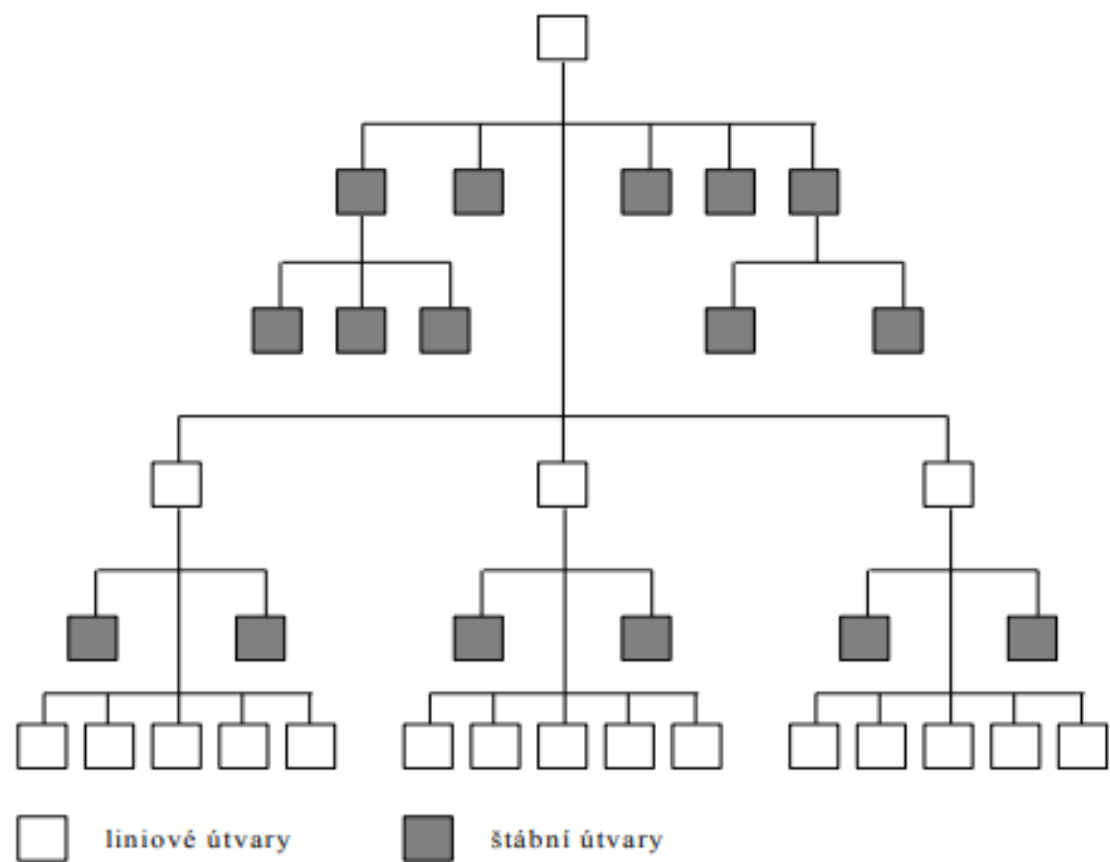
- projektovou koordinaci,
- projektovou organizační strukturu,
- maticovou organizační strukturu.



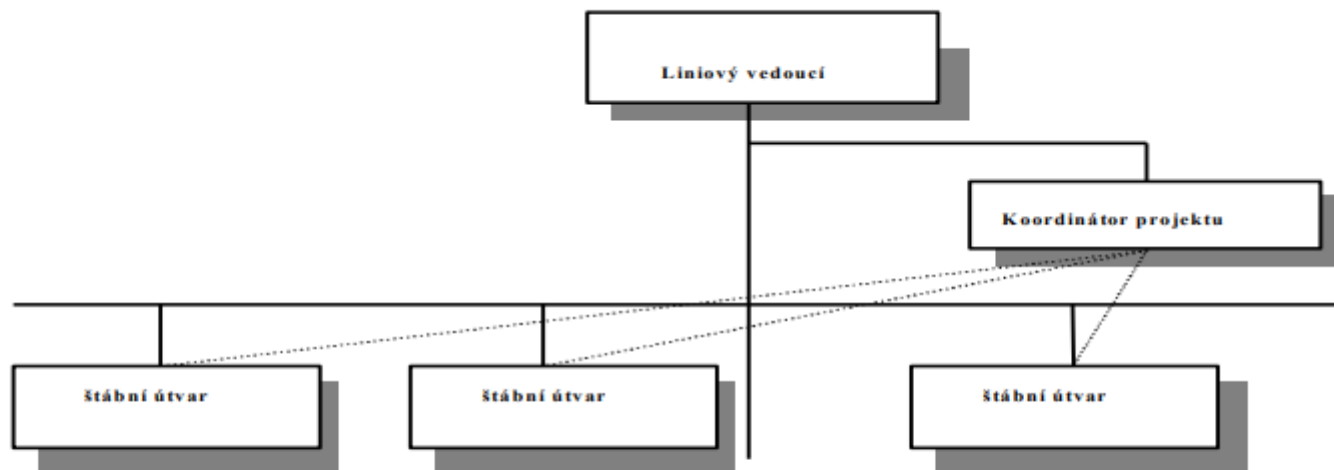
Obr. 17 *Liniová struktura*



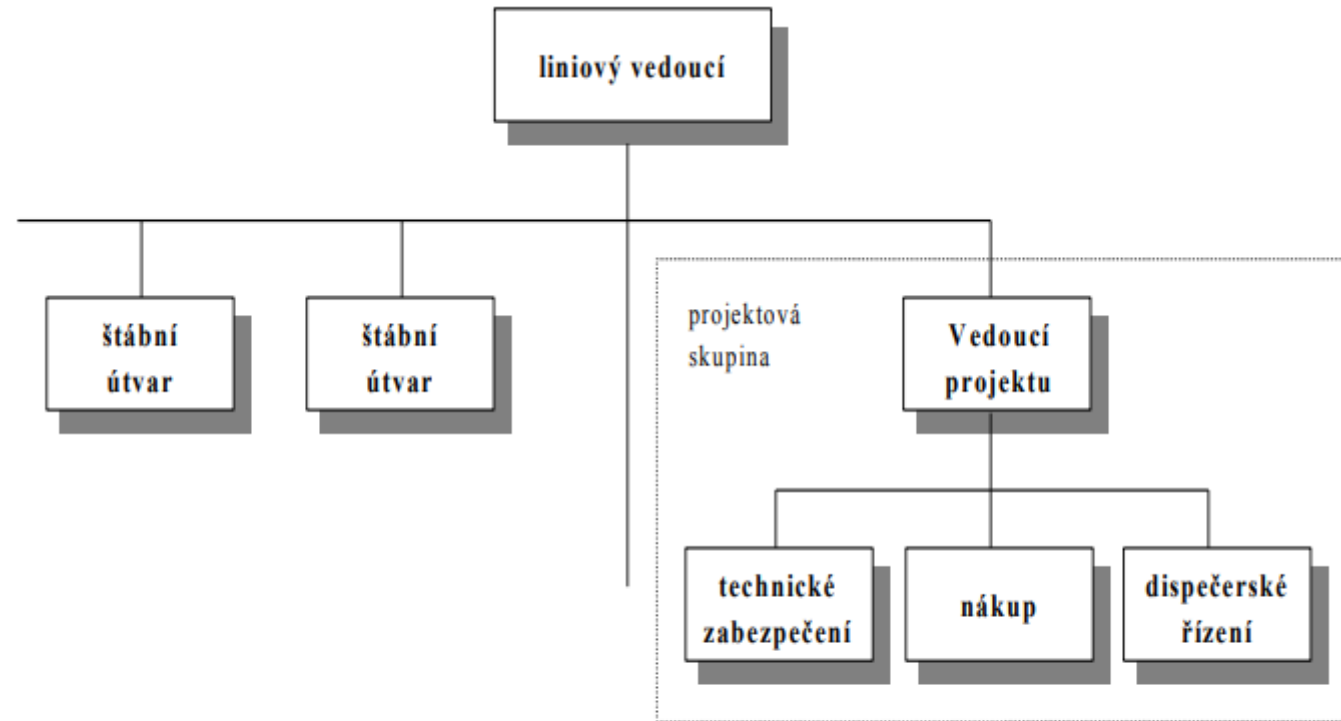
Obr. 18 Funkční struktura



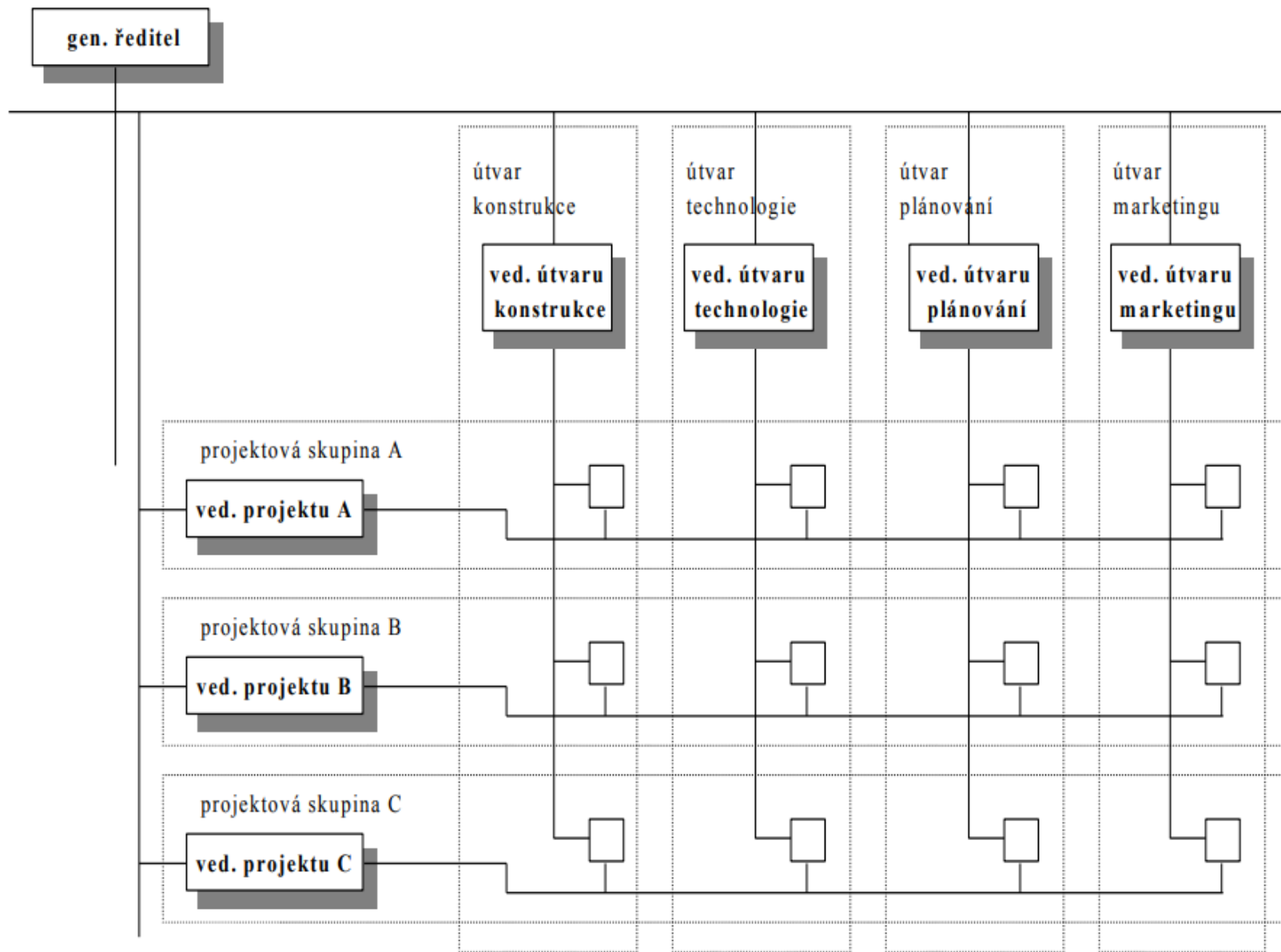
Obr. 19 Liniově-štábní struktura



Obr.22 *Projektová koordinace*



Obr. 23 Projektová organizační struktura



Obr. 24 Maticová organizační struktura

Použité zdroje:

[https://www.databaze-strategie.cz/aaa/view.php3?vid=3229&cmd\[3229\]=x-3229-99f683105e2b29b80767634b5cd4b65a](https://www.databaze-strategie.cz/aaa/view.php3?vid=3229&cmd[3229]=x-3229-99f683105e2b29b80767634b5cd4b65a) 05.11.2025

https://mmr.gov.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie-strategickych-a-provadcich-dokumentu_final.pdf 05.11.2025

https://is.muni.cz/el/fss/podzim2010/SPP801/um/Organizacni_struktura.pdf 05.11.2025