

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Strategický management

XSM

Autor: Ing. Martin Hart, Ph.D.

23. 09. 2026
Olomouc

Strategický management

- Pojem **strategie** můžeme odvodit ze slova řeckého původu – strategos, které značí vůdce.
- Do **ekonomie** byl tento pojem převzat z **vojenství**, kde značí umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení.
- V literatuře můžeme najít různé definice strategie.

Strategický management

- *„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou jejich cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“ (Porter, 1994)*

Strategický management

- *„Strategie je sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotlivého celku.“
(Mintzberg, 1996).*

Strategický management

- *„Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.“ (Veber, 2009)*

Strategický management

- **Podnikatel jako stratég**
 - Centrální postavou ve firmě při strategickém řízení je samotný **podnikatel**.
 - Důležitou roli hraje samotná **osobnost podnikatele**.
 - Podnikatel musí své okolí umět **strhnout a nadchnout**.
 - Když chce být podnikatel **úspěšný** (a který podnikatel nechce), musí své představy lidem kolem sebe zprostředkovat.
 - Musí je o svých představách **přesvědčit** a dosáhnout toho, aby ho při realizaci představ následovali.

Strategický management

- **Podnikatel jako stratég**
 - Stratég musí mít tři vlastnosti, aby byl úspěšný:
 - Otevřenost
 - Znamená přístupnost ke všemu, schopnost komunikace s jinými lidmi, být zvědavý, mít rozhled mimo svůj obor.
 - Spontánnost
 - Je schopnost myslet nekonvenčně, oprostit se od obvyklých zvyklostí, vytvářet vlastní standarty.
 - Smysl pro realitu
 - Je schopnost vidět věci, jaké jsou, a ne, jaké by podle představ a přání měly být.
 - Bez smyslu pro realitu zůstanou představy iluzí.
 - Umění úspěšného podnikání spočívá v tom, že člověk přemění své představy v realitu.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:

1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize** a **cílů** firmy.

- **Mise** (anglicky mission či mission statement) odpovídá na následující otázky:
 - Kdo jsme?
 - Co děláme?
 - Proč to děláme?
 - V čem jsme dobří a proč?
 - Pro koho tu jsme?
 - Kdo nebo co za námi stojí?

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize a cílů** firmy.
 - **Vize** (anglicky vision či vision statement) udává směr, kterým se firma ubírá.
 - Popisuje vzdálenější budoucnost (obvykle v řádu 2–5 let).
 - Říká, čeho bychom chtěli časem dosáhnout.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:

1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize** a **cílů** firmy.

- **Cílem** firmy rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení předpokládáme v určitém časovém období.
 - Jasně stanové cíle se vlastně stávají úkoly pro přesně stanovený časový horizont.
 - Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulovaná vize transformuje do konkrétních budoucích výsledků, a tak cíle představují závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném čase.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize a cílů** firmy.
 - Teprve po stanovení **cílů** je možné rozhodnout, **jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení.**
 - **Cíle** musí být stanoveny tak, aby byly v souladu s metodikou **SMART**, tzn. že cíl musí být:

Strategický management

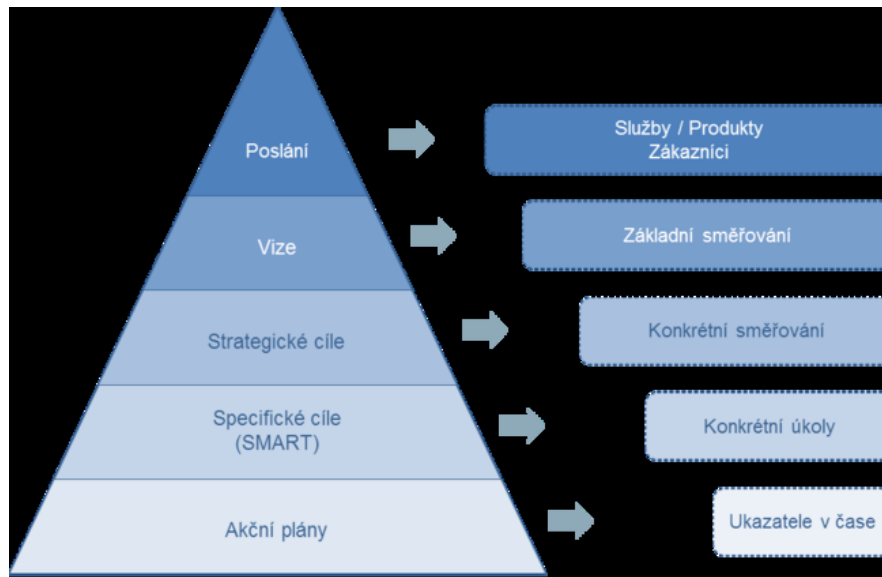
- **Proces strategického řízení**

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:

1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize** a **cílů** firmy.

- Cíle musí být stanoveny tak, aby byly v souladu s metodikou **SMART**, tzn. že cíl musí být:
 - **Specifický**: každý ve firmě mu musí rozumět a musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
 - **Měřitelný**: dosažení cíle musí být měřitelné;
 - **Akceptovatelný**: cíl musí být akceptovatelný ze strany těch, kteří ho budou plnit;
 - **Realistický**: cíl musí být dosažitelný;
 - **Terminovaný**: musí být stanoven termín dokončení cíle.

Strategický management



Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Má za úkol zjistit **skutečný stav strategického řízení v naší firmě** a **určit přesně, čeho chceme dosáhnout**, určit hlavní důvod existence naší firmy.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy**.
 - Při analýze **vnějšího prostředí** (makrookolí) firmy se snažíme najít okolní faktory a jejich vliv na fungování firmy (politické, ekonomické, sociální, technologické);
 - Analýza **odvětvového okolí** (mikrookolí) zohledňuje hrozbu potencionálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivalry v odvětví.

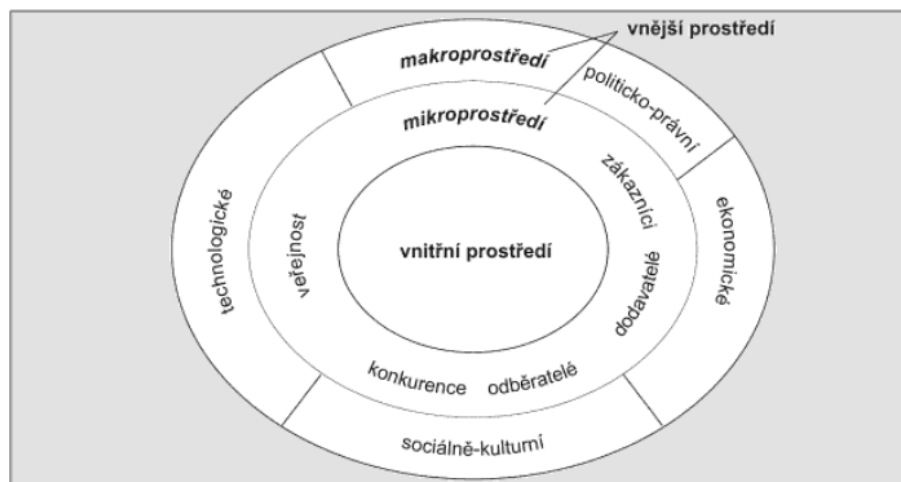
Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy**.
 - V rámci **analýzy vnitřního prostředí** zjišťujeme, jaký je stav všech aktivit **uvnitř firmy** a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce.
 - Snažíme se **určit silné a slabé stránky firmy** a klíčové **oblasti uvnitř firmy**, které vyžadují více pozornosti nebo priorit.

Strategický management

• Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
- 2. Se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.



Strategický management

- **Proces strategického řízení**

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
- 2. Se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.**
 - **Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy** (materiálové, finanční a lidské):
 - Management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita);
 - Organizační struktura;
 - Kultura firmy;
 - Mezilidské vztahy;
 - Etika;
 - Materiální prostředí.
 - Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které **mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.**

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 3. Je **formulace strategie** pomocí jasného souboru odůvodněných opatření.
 - Při formulaci se snažíme **modifikovat současné cíle** a strategie firmy tak, aby byla **úspěšnější**.
 - Zahrnuje vytvoření **udržitelné konkurenční výhody**, protože **současné výhody jsou neustále pod tlakem konkurence**.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Je **analýza současné situace**, která se zabývá poznáním současné situace organizace a jejího prostředí.
 2. Je **stanovení strategie**, která se zabývá určení cílů organizace a volbou způsobů jejich dosažení.
 3. Je **implementace strategie**, která se zabývá realizací zvolené strategie.
 4. Je **implementace strategie**, která se zabývá sladěním organizační struktury a procesů se zvolenou strategií.
 5. Je **kontrola a hodnocení**, která se zabývá sledováním a hodnocením výsledků implementace strategie.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 5. Je **hodnocení a kontrola strategie**, která má za úkol monitorovat vývoj implementace zvolen strategie a iniciovat nápravné kroky, pokud jsou nutné.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy;
 - K analýze **makrookolí** můžeme využít např. **PEST** analýzu, k analýze **mikrookolí** např. **Porterův model pěti sil** a k **interní analýze silných a slabých stránek** firmy můžeme použít například **benchmarking**.
 - Mezi **metody**, které v sobě zahrnují jak **interní**, tak **externí analýzu** patří například **SWOT analýza**.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory **politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické**;
 - Analýza dělí vlivy makrookolí do **čtyř základních skupin** a označuje se **PEST analýza**;

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:
 - Politicko-právní faktory;
 - Ekonomické faktory;
 - Sociální a kulturní faktory;
 - Technické a technologické faktory.

Strategický management

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:

- **Politicko-právní faktory**

- » Tyto faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost.
 - » Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.

Strategický management

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:
 - Ekonomické faktory
 - » Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu.
 - » Patří sem následující makroekonomické faktory:
 - Tempo růstu ekonomiky,
 - Nezaměstnanost,
 - Fáze hospodářského cyklu,
 - Inflace
 - Vývoj HDP,
 - Daňové podmínky,
 - Úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu,
 - Výše úrokových sazeb apod.
 - Sociální a kulturní faktory
 - Technické a technologické faktory

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:
 - **Ekonomické faktory**
 - » Tyto činitele vycházejí z **ekonomické situace země a hospodářské politiky státu**.
 - » Patří sem následující **makroekonomické faktory**:
 - Tempo růstu ekonomiky;
 - Nezaměstnanost;
 - Fáze hospodářského cyklu;
 - Inflace;
 - Vývoj HDP;
 - Daňové podmínky;
 - Úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu;
 - Výše úrokových sazeb apod.

Strategický management

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:

- **Sociální a kulturní faktory:**

- » Jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:
 - **Technické a technologické faktory**:
 - » Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologickým změn.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Modifikace:
 - SLEPT;
 - SLEPTE;
 - PEST;
 - PESTLE.



Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Významnou charakteristikou odvětví jsou **konkurenční síly, které v daném odvětví působí.**
 - Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součástí **analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví.**
 - K řešení tohoto problému přispěl významně **M. Porter modelem pěti sil**, který je ve své podstatě nástrojem **zkoumání konkurenčního prostředí.**

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - **Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.**

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné **rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně**, a pokud je to jen trochu možné **změnit jejich působení ve svůj prospěch**.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z rivalry mezi konkurenčními firmami**
 - » Je ovlivněna jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody;

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z hrozby substitučních výrobků** firem v jiných odvětvích;

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z hrozby substitučních výrobků** firem v jiných odvětvích;
 - » např. kávovar vs. instantní káva; veřejná doprava a automobil.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví;**

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z vyjednávání pozice dodavatelů** klíčových stupů;

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z vyjednávání pozice kupujících.**

Strategický management

- Strategická analýza
 - Porterův model pěti sil



Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Je proces, při němž **srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty** s těmi **firmami, které jsou považovány ze nejlepší.**
 - Postup vyvinula firma **Xerox** počátkem osmdesátých let 20. století.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Poznejte důkladně vlastní činnost;
 - Poznejte jak to dělají jiní;
 - Definujte faktory úspěchu;
 - Získejte převahu.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Poznejte důkladně **vlastní činnost**;
 - » Zjistěte své postavení, odhalte své přednosti slabiny.
 - » Neznáte-li, nemůžete se bránit.
 - » Vždy se snažte o kvantifikaci: kolik, kde.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Poznejte, **jak to dělají jiní**;
 - » Poznejte, jak to dělají přední firmy, konkurence.
 - » Určete jejich slabiny, přednosti.
 - » Srovnejte se jen s těmi nejlepšími.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Definujte **faktory úspěchu**;
 - » Převezměte to nejlepší.
 - » Jsou-li konkurenti v něčem lepší, zjistěte, proč jsou lepší.
 - » Přičemž formy převzetí mohou být různé:
 - Napodobení,
 - Modifikace,
 - Akceptace.

Strategický management

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - **Získejte převahu;**
 - » K získání převahy máte předpoklady, neboť využíváte svých předností a slabiny jste napravili.

Zdroje:

https://www.google.com/search?sca_esv=356e0bcf11d0cff3&udm=2&fbs=AlljpHz8mDO5Cc0voi7AQgmHq8olEQW9pZ7mxsESyVHDoN6bYlhOfGsG5ErB1taBJI77r3zlKpngHv1BZHnOCu4hRcF7ND7aGFt-QBBFZSrK_4WBeSXb6SsxyL-0fGvO-XTXuHJ1BGhfeDt-xaNcK6yFwj4To-Tk9tf1PGGaKLOtHZjvXIljSP2uHQOKSb6Ov6vGJhiJK2_9&q=strategie+wt&sa=X&ved=2ahUKEwiyrf-igOSPAXV_9LsIHxe4NLgQtKgLegQIExAB&biw=1920&bih=1073&dpr=1#imgsrc=JoFVavXxADSHLM&imgdii=0ZV3GHH7B0rRPM

DĚKUJI ZA POZORNOST