

Strategický management

XSM

Autor: Ing. Martin Hart, Ph.D.

**24. 09. 2025
Olomouc**

Strategie a strategický management

- Specifika strategického managementu
- Strategické řízení, business plán, strategický dokument
- Vymezení strategického managementu vůči nižším úrovním řízení
- Charakteristika a obsah strategie

Specifické rysy strategického managementu

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, žádné obecně platné paradigma pro strategický management neexistuje. Lze však vysledovat jisté **specifické rysy strategických procesů**, jejichž respektování a přijetí může top manažera nasměrovat a pomoci mu při sestavování podnikové strategie. Rysy strategického managementu se ve svém díle podrobně zabývá Souček⁹, který zpracoval systematický přehled specifických rysů strategických procesů.

Zásadním specifickým rysem strategických procesů je dle Součka již zmiňovaný **prostor neznáma**, ve kterém se při stanovování strategie vzhledem k jejímu dlouhodobému zaměření top manažer pohybuje. Nezná vývoj vnějšího okolí organizace (mezinárodně politická situace, vývoj celosvětové ekonomiky, nové vědeckotechnické poznatky, nové konkurenty apod.). Do jisté míry se lze opírat o prognózy. Ty však stanovují pouze pravděpodobné situace, nikoliv situace, které nastanou zcela jistě.

V průběhu strategického období navíc dochází k výrazným **kvantitativním změnám a kvalitativním zvratům**, tudíž se při stanovování strategie nelze opírat ani o minulost a předpokládat jistou setrvačnost či pravidelné opakování procesů.

Jako třetí specifický rys strategických procesů Souček označuje **působení celosvětového okolí na veškeré dění v organizaci**. V důsledku globalizace, způsobené rozvojem informačních technologií, se svět zmenšil natolik, že činnost každé firmy je ovlivňována děním na celém světě. Značný vliv mají také tzv. „stakeholders“ (klíčové osobnosti).

Někdy právě oni diktují strategické cíle organizacím působícím v jejich okolí. Mohou to být např. cíle, které jsou spojeny s členstvím daného státu v určité alianci nebo společenství, jež musí být respektovány. Zpravidla se jedná o zavedení kvót, vývozních limitů, formulací podmínek pro splnění kvalifikace nezbytné k podnikání v daném oboru apod.

Dalším důležitým rysem je dle Součka rozdílná účinnost jednotlivých řešení posuzovaný jak z **krátko dobého, tak i dlouhodobého hlediska**. Krátkodobě výhodná řešení se mohou z dlouhodobého hlediska jevit jako řešení zcela neúčinná a naopak.

Práci top manažera ovlivňuje rovněž relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám. Těsné vazby v rámci organizace způsobují, že organizace tyto dílčí změny absorbuje, aniž by se projevily v ostatních dílčích procesech.

Strategické procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb, které následně ovlivňují tyto procesy mnohdy neočekávaným způsobem. Na první pohled maličkost může zásadním způsobem ovlivnit procesy v organizaci a naopak – **viz Paretovo pravidlo**. Proto je třeba při strategickém řízení hledat opatření, která při nízkých nákladech přinesou vysoký efekt a naopak co nejvíce omezovat nákladná opatření s nízkým efektem.

Strategické řízení je oblast řízení zaměřující se na dlouhodobé plánování a směřování organizace (ať už jednotlivých částí nebo jako celku). Strategicky řídit nelze bez stanovení jasných cílů a způsobů, jak jich chceme dosáhnout.

Business plán, nebo také podnikatelský plán by měl být výchozím dokumentem každého, kdo uvažuje nad podnikáním. Je to dokument, který dá podnikateli ucelený obraz o jeho podnikatelském záměru, jeho reálných možnostech, konkurenci a všech aspektech podnikání a smyslu založení firmy.

Aby mohl podnikatel ze svého **business plánu** vyvozovat užitečné závěry, zda projekt spustit či nikoli, měl by v něm rozpracovat všechny části svého **podnikatelského záměru**, jako jsou informace o projektu, rozbor trhu, nástin marketingové strategie, analýza konkurence, finančních možností, slabých a silných stránek firmy a projektu samotného, výhledy do budoucna apod.

Strategický dokument je formální text, který stanovuje dlouhodobé cíle, směřování a klíčové priority organizace, firmy, státní instituce nebo jiného subjektu. Slouží jako plán, který definuje co chce subjekt dosáhnout, proč je to důležité a jakými prostředky toho plánuje dosáhnout.

Klíčové znaky strategického dokumentu:

- **Dlouhodobý horizont** (typicky 3–10 let)
- **Stanovení vize a poslání** (k čemu organizace směřuje a proč existuje)
- **Analýza současného stavu** (např. SWOT analýza)
- **Stanovení strategických cílů a priorit**
- **Návrh opatření, jak cíle naplnit**
- **Měření a evaluace výsledků** (např. pomocí indikátorů)

Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

- **Management organizací** představuje velice složitý a komplexní proces.
- Organizační jednotky, v rámci kterých jsou realizovány odlišné činnosti, nemohou účinně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti.
- Všechny činnosti v organizaci musí být vzájemně propojeny jak po věcné, tak i po finanční stránce.

Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

- Obecně jsou rozlišovány tři základní úrovně managementu:
 - *management první linie, resp. operativní úroveň managementu,*
 - *management střední linie, resp. taktická úroveň managementu,*
 - *top management, resp. vrcholová/strategická úroveň managementu.*

Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

- Jednotlivé úrovně managementu na sebe **hierarchicky navazují**.
- Vzájemně se od sebe liší mírou kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace.
- Na strategické úrovni jsou stanovovány cíle a úkoly, jejichž realizace je delegována na taktickou úroveň, jež je dále přenáší na úroveň operativní.
- Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně managementu zabývají.

Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

- Na strategické úrovni managementu je stanovována základní koncepce organizace, směry jejího dalšího rozvoje.
- **Manažerské aktivity jsou často realizovány mimo prostředí organizace.**
- **Rozhodování na vrcholové úrovni** je, na rozdíl od nižších úrovní managementu, zpravidla doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi.
- **Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné.**
- Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu.

Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

- „*Strategická rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat.*“

Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

- Při stanovování nových cílů organizace se top manažer může jen omezeně opírat o své zkušenosti z předchozích aktivit, podmínky, za kterých jsou činěna nová rozhodnutí, jsou vždy odlišná.
- **Strategické cíle mají platnost a dopad na celou organizaci.**
- Pozornost **top manažera by měla být orientována do vnějšího prostředí organizace**, kde top manažer vyhledává **nové příležitosti pro organizaci a předvídá hrozby.**
- Veškerá rozhodnutí a činnosti na taktické a operativní úrovni managementu z rozhodnutí a cílů top manažera, resp. ze strategie vycházejí a musí vést k jejímu naplnění.

Strategie je cílený plán nebo přístup, který má zajistit dosažení stanovených cílů v určitém časovém horizontu. V praxi jde o promyšlený a strukturovaný dokument, který popisuje, jak daný subjekt (např. firma, instituce, město nebo stát) dosáhne svých klíčových cílů prostřednictvím konkrétních kroků, opatření a prostředků.

Charakteristika strategie

Dlouhodobost: Strategie se zaměřuje na střednědobý až dlouhodobý horizont (často 3–10 let).

Komplexnost: Zohledňuje různé vnější i vnitřní faktory (např. politické, ekonomické, technologické).

Vize a cíle: Vychází z vize budoucnosti a definuje konkrétní cíle.

Směrování činností: Pomáhá rozhodovat, které aktivity mají prioritu.

Flexibilita: Umožňuje aktualizace podle změn okolností.

Obsah strategie (základní struktura)

1.Úvod a kontext

1. Účel strategie
2. Základní informace o subjektu (organizaci, obci apod.)
3. Důvody vzniku strategie

2.Vize a poslání

1. Vize: Jak má vypadat budoucnost (ideální stav)
2. Poslání (mise): Proč organizace existuje, její hlavní smysl

3.Analytická část

1. SWOT analýza (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
2. Analýza prostředí (např. PESTLE: politické, ekonomické, sociální, technologické faktory)
3. Stakeholderi (klíčové zájmové skupiny)

4.Strategické cíle a priority

- Hlavní cíle (obecnější)
- Dílčí cíle nebo opatření (konkrétnější)
- Priority (co má největší význam)

5.Návrh opatření a aktivit

- Co konkrétně se bude dělat
- Kdo bude zodpovědný
- Časový plán

6.Indikátory a měření úspěšnosti

- Jak bude měřen pokrok (např. počet realizovaných projektů, úspory, spokojenost obyvatel)
- Zdroje dat

7.Způsob realizace a aktualizace

- Jak bude strategie uváděna do praxe
- Jak často a kým bude aktualizována