

STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Zadání semestrálního projektu

Od strategického problému k obhajitelnému rozhodnutí

Základní parametry

Tým přesně 3 studentů; reálná firma; prezentace přesně 15 minut (3 × 5 minut); doporučeno 10–15 slidů; bez písemné seminární práce

1. Smysl a výstup projektu

Semestrální projekt je týmové řešení konkrétního strategického problému reálné firmy. Jeho cílem není mechanicky vyplnit co nejvíce analytických modelů, ale na základě relevantní teorie a dohledatelných důkazů formulovat, porovnat a obhájit strategické rozhodnutí, které je pro firmu proveditelné.

1.1 Co má projekt prokázat

- Tým dokáže odlišit popis situace od strategického problému a rozhodnutí, které musí firma učinit.
- Volí jen takové koncepty a modely strategického managementu, které skutečně pomáhají odpovědět na zadanou otázku.
- Pracuje s relevantními a dohledatelnými daty, vysvětluje jejich význam a přiznává omezení projektu.
- Porovnává reálné alternativy podle předem stanovených kritérií, nikoli pouze podle dojmu.
- Převádí zvolenou strategii do kroků implementace, odpovědností, rizik a ukazatelů výsledku.
- Každý člen týmu rozumí celému projektu a umí obhájit jeho logiku.

1.2 Povinný výstup

Výstup	Povinný požadavek
Týmová prezentace	Přesně 15 minut; každý ze tří studentů prezentuje přesně 5 minut.
Obhajoba	Po prezentaci následují otázky a zpětná vazba v rozsahu nejvýše 5 minut.
Slidy	Doporučeno 10–15 slidů; jeden hlavní argument na jeden slide; důkazy mají přednost před dekorací.
Zdroje, data a AI	Musí být transparentně uvedeny a správně citovány přímo v prezentaci.
Písemná práce	Neodevzdává se seminární práce ani průběžný písemný dokument.

2. Základní pravidla projektu

- Tým tvoří přesně 3 studenti. Každý odpovídá za kvalitu celého projektu, nikoli pouze za svou část prezentace.
- Firma musí být reálná: buď osobně dostupná, nebo veřejně známá s dostatkem důvěryhodných veřejných dat.
- Téma musí být úzké, strategicky významné a řešitelné s dostupnými daty. Citlivá interní data nejsou podmínkou.
- Firmu a téma je nutné potvrdit s vyučujícím.
- Stejně téma nesmí zpracovávat dva týmy.
- Vlastní téma je možné po předchozí dohodě, pokud splňuje požadavky na strategický problém, teorii, data a proveditelné doporučení.
- Tým musí respektovat souhlas organizace, ochranu osobních údajů, důvěrnost a citační pravidla.

2.1 Jak poznat vhodné téma

Kontrolní otázka	Požadovaná odpověď
Je zřejmé, jaké rozhodnutí má firma učinit?	Ano; projekt nesmí končit jen popisem prostředí nebo firmy.
Existuje vhodný teoretický rámec?	Ano; model pomáhá vysvětlit problém nebo porovnat alternativy.
Jsou dostupná etická a dostatečná data?	Ano; alespoň veřejné zdroje, případně doplněné primárními daty.
Lze doporučení převést do praxe?	Ano; tým umí navrhnout kroky, vlastníky, rizika a ukazatele.

Pravidlo zúžení tématu

Pokud na některou kontrolní otázku nelze odpovědět „ano“, je třeba problém zúžit, změnit nebo doplnit data ještě před zahájením hlavní analýzy.

3. Povinná logika strategického projektu

Jádro projektu

Teorie a strategický problém → důkazy a diagnóza → alternativy → volba → implementace, rizika a kontrola.

Krok	Co musí být v projektu zřejmé
1. Strategický kontext	Stručně vysvětlíte firmu, situaci a důvod, proč je problém aktuální.
2. Rozhodnutí a otázka	Formulujte jednu hlavní otázku, na kterou musí projekt odpovědět, a rozhodnutí,

Krok	Co musí být v projektu zřejmé
	které má podpořit.
3. Teoretický rámec	Vyberte omezený počet relevantních konceptů. U každého vysvětlete, jak bude použit.
4. Důkazy a diagnóza	Shromážděte a interpretujte data. Oddělte fakta, předpoklady a úsudky.
5. Strategické alternativy	Navrhňte nejméně dvě reálné možnosti včetně varianty zachování současného stavu, je-li smysluplná.
6. Kritéria a volba	Stanovte kritéria, porovnejte alternativy a obhajte jednu volbu.
7. Implementace	Určete hlavní kroky, odpovědnosti, zdroje, časový horizont a závislosti.
8. Rizika a KPI	Pojmenujte klíčová rizika, protiopatření a měřitelné ukazatele úspěchu.

Každé doporučení musí mít dva opěrné body: empirický důkaz a teoretické vysvětlení. Model bez vazby na rozhodnutí je pouze dekorace; doporučení bez důkazu je pouze názor.

4. Data, zdroje a kvalita důkazů

Desk research tvoří základ každého projektu. Další metody se používají pouze tehdy, když odpovídají strategické otázce a tým má k organizaci nebo respondentům etický přístup. Primární sběr dat není povinný, pokud veřejné zdroje poskytují dostatečné důkazy.

Metoda	Kdy je vhodná	Minimální standard
Desk research	Vždy; pro trh, firmu, konkurenci, regulaci, technologie a výsledky.	Výroční zprávy, firemní dokumenty, databáze, regulátoři, odborné a důvěryhodné mediální zdroje; uvést autora, rok a odkaz.
Rozhovor s manažerem	Pro procesy, rozhodování, zdroje, kulturu nebo implementaci.	Obvykle 1–2 rozhovory; připravené otázky; informovaný souhlas; anonymizace podle dohody.
Dotazník	Pro vnímání zákazníků nebo zaměstnanců, když je jejich názor součástí otázky.	Pouze je-li relevantní; orientačně alespoň 30 respondentů; popsat výběr, otázky a omezení.
Pozorování / procesní analýza	Při přímém přístupu k provozu a potřebě posoudit chování či proces.	Souhlas organizace; jednotný záznam; oddělení pozorování od interpretace.

4.1 Jak s důkazy pracovat

- U každého zásadního tvrzení musí být dohledatelný zdroj nebo jasně označený analytický úsudek týmu.
- Porovnávejte zdroje různého typu a vysvětlete případné rozpory; nepřebírejte firemní komunikaci jako nezávislý fakt.
- U grafů a tabulek uvádějte jednotky, období, vzorek a zdroj. Vlastní výpočet označte jako „vlastní zpracování“ a uveďte vstupní data.
- Citlivé údaje anonymizujte. Bez souhlasu organizace ani respondentů je nezveřejňujte a nevkládejte do nástrojů AI.
- Omezení dat musí být součástí diskuse.

5. Doporučená témata projektu

Tým si vybere jedno z témat níže a konkretizuje je pro zvolenou firmu. Název tématu není výzkumnou ani strategickou otázkou; tu je nutné formulovat podle konkrétního rozhodnutí. Vlastní téma je možné po předchozí dohodě s vyučujícím.

5.1 Vnější prostředí a zdroje

Téma	Úkol týmu	Vhodná teorie a důkazy
1. PESTLE a prostředí	Prioritizovat 5 faktorů, jejich dopad a horizont; navrhnout 3 reakce firmy.	PESTLE/STEEPLED; veřejné zdroje; expert nebo manažer.
2. Porterových pět sil	Ohodnotit síly, dopad na ziskovost a způsob obrany.	Odvětvová data, konkurenti, ceny, dodavatelé.
3. Zdroje a VRIO	Posoudit 4–6 zdrojů a určit dočasnou nebo udržitelnou výhodu.	Interní důkazy, rozhovor, procesy, výsledky.
4. Konkurenční benchmarking	Porovnat 3–5 konkurentů v 5 ukazatelích a nalézt strategické mezery.	Výroční zprávy, weby, nabídky, ceny.
5. Zákazníci a segmenty	Vymezit 2–3 segmenty, jejich potřeby a strategickou atraktivitu.	STP/VPC; dotazník, rozhovory, recenze nebo CRM.

5.2 Strategický záměr

Téma	Úkol týmu	Vhodná teorie a důkazy
6. Poslání, vize a hodnoty	Porovnat deklarace s reálnými rozhodnutími firmy.	Dokumenty, kampaně, rozhodnutí, rozhovor.
7. Cíle a KPI	Posoudit cíle podle SMART a navrhnout provázané metriky.	SMART/MBO/OKR; cíle, reporty, dashboardy, rozhovor.
8. Hodnotová nabídka	Ověřit soulad slibu, zákaznické zkušenosti a ekonomiky.	VPC/business model; recenze, zákazníci, nabídka, marže.
9. Stakeholderi	Zmapovat moc, zájem a konflikty; navrhnout plán práce se stakeholdery.	Stakeholder mapping; dokumenty a rozhovory.
10. Záměr versus realita	Odhalit rozdíl mezi plánem, rozhodnutími a výsledky a vysvětlit příčiny.	Zamýšlená/realizovaná strategie; plány, rozpočty, KPI, rozhovor.

5.3 Strategické volby

Téma	Úkol týmu	Vhodná teorie a důkazy
11. Generická strategie	Určit skutečnou pozici a soulad ceny, hodnoty a aktivit.	Porter; ceny, komunikace, náklady, vnímání zákazníků.
12. Směr růstu	Porovnat 2–3 varianty růstu a doporučit jednu včetně rizik.	Ansoff; tržní data, portfolio, zdroje, rozhovor.
13. Internacionalizace	Vybrat cílový trh a způsob vstupu podle jasných kritérií.	CAGE a vstupní režimy; 2 trhy, konkurence, regulace, partneři.
14. Zaměření versus diverzifikace	Rozhodnout rozvíjet, držet nebo opustit část portfolia.	Portfolio/diverzifikace; tržby, marže, růst, riziko, synergie.
15. Aliance, build–buy–	Určit chybějící schopnost a porovnat	Strategické aliance; kandidáti, náklady,

Téma	Úkol týmu	Vhodná teorie a důkazy
partner	způsoby jejího získání.	kontrola, závislosti.

5.4 Implementace a výkonnost

Téma	Úkol týmu	Vhodná teorie a důkazy
16. Balanced Scorecard	Vytvořit strategickou mapu a 8–12 KPI s vazbou příčina–následek.	Současné metriky, cíle, baseline, vlastníci.
17. Strategická změna	Diagnostikovat konkrétní změnu a odpor; navrhnout proveditelný postup.	Kotter/ADKAR; rozhovor, komunikace, milníky, chování.
18. Kultura a strategie	Určit chování, které strategii podporuje nebo blokuje, a navrhnout zásahy.	Soulad kultury a strategie; dotazník, rozhovor, pozorování.
19. Digitální transformace / AI	Vybrat proces nebo model a posoudit přínosy, rizika a implementaci.	Procesní data, zákazníci, náklady, technologická a etická rizika.
20. ESG jako strategie	Určit 3 materiální témata, business case, KPI a opatření.	Dopady, stakeholdéři, reporty, regulace.

Výstup tématu

Projekt musí vždy skončit konkrétní strategickou volbou a postupem realizace. Samotná analýza, mapa nebo seznam faktorů nestačí.

6. Týmová prezentace: přesně 15 minut

Prezentace je jediným odevzdávaným a hodnoceným výstupem projektu. Všichni tři studenti musí být přítomni a každý prezentuje přesně 5 minut. Část nepřítomného člena nelze převést na jiného studenta.

Člen týmu	Čas	Povinný obsah
Student 1	0:00–5:00	Firma a kontext; strategický problém a jeho relevance; cíl a hlavní otázka; zvolená teorie a důvod jejího použití.
Student 2	5:00–10:00	Metoda a zdroje dat; nejdůležitější zjištění; diagnóza; důkazy v grafech, tabulkách, citacích nebo výrociích respondentů.
Student 3	10:00–15:00	Alternativy a kritéria; doporučená volba; vazba na teorii; implementace, rizika, KPI, limity a závěr.
Celý tým	po prezentaci	Obhajoba a zpětná vazba v délce nejvýše 5 minut. Každý musí rozumět celému projektu.

6.1 Doporučená osnova 10–15 slidů

- 1. Název projektu, firma, tým a jednoznačná strategická otázka.
- 2. Kontext, aktuálnost problému a rozhodnutí, které má být podpořeno.
- 3.–4. Teoretický rámec a jeho použití v projektu.

- 5. Metoda, zdroje dat a limity důkazů.
- 6.–8. Klíčová zjištění a strategická diagnóza.
- 9.–10. Alternativy, hodnoticí kritéria a jejich porovnání.
- 11.–13. Doporučení, implementace, rizika a KPI.
- 14.–15. Závěr, limity, zdroje a prohlášení o použití AI.

7. Pravidla používání umělé inteligence

Nástroje AI lze použít jako pomocný prostředek, nikoli jako náhradu vlastního strategického úsudku, práce se zdroji nebo skutečného sběru dat. Za správnost, transparentnost a obhajitelnost celého výstupu odpovídá tým.

Povoleno	Nepovoleno
Brainstorming strategických otázek, alternativ nebo kritérií, které tým následně ověří.	Vymýšlení zdrojů, dat, rozhovorů, respondentů, citací nebo výsledků.
Jazyková korektura a zlepšení srozumitelnosti vlastního textu.	Odevzdání neověřeného výstupu AI nebo doporučení, kterému tým nerozumí.
Pomoc s formátem tabulek, grafů, výpočtů nebo kódu po kontrole týmem.	Nahrání neveřejných, osobních nebo důvěrných dat bez oprávnění.
Shrnutí veřejného zdroje, pokud tým přečte originál a zkontroluje význam.	Nahrazení skutečného rozhovoru, dotazníku, pozorování nebo práce s firmou simulací AI.

7.1 Povinné prohlášení o AI

Na závěrečném slidu uveďte nástroj, datum použití, účel, dotčenou část projektu a způsob ověření. Pokud tým AI nepoužil, uveďte: „Při zpracování projektu nebyla použita generativní AI.“

Vzor prohlášení

„ChatGPT, 10. 11. 2026 – použit pro návrh variant názvů a jazykovou korekturu; fakta, citace a doporučení ověřil a schválil celý tým.“