

Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení

- **Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)**
- **Maticice BCG** (Bostonská maticice)
- **Balanced Scorecard (BSC)** - systém **vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku**, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu
- **Blue Ocean Strategy (Strategie modrého oceánu)**- obchodní strategie podniku založená na hledání nekonkurenčních trhů.
- **Diferenční analýza (Gap analýza)** - nástroj, jenž pomáhá manažerům při volbě marketingových strategií. Cílem GAP analýzy je nalézt nesrovnalosti mezi marketingovými cíli potenciálními a dosaženými. Tato analýza se zaměřuje na prozkoumání a odкрытие příležitostí, při kterých je tržní poptávka větší než nabídka.
- **EFE maticice (EFE Matrix)** - analytická technika navazující na SWOT analýzu. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů. . Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru.
- **IFE maticice (IFE Matrix)** – detto interní pozice společnosti
- **Hierarchie strategií (Hierarchy of Strategies)**
- **Základní marketingové koncepty**
- **Řízení podle cílů** - MBO (Management by Objectives)
- **Analýza MOST (MOST Analysis)** - - MOST je akronym z anglických slov Mission poslání, Objectives – cíle, Strategy, Tactics....
- **PESTLE analýza**
- **Princip strategie** → struktura (Principle of Strategy → Structure)
- **Prognózování (Forecasting)**
- **Technika scénářů**
- **SPACE analýza (SPACE Analysis)** - metoda pro slučování výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, ukazuje možnosti budoucího strategického směřování podniku.
- **SWOT analýza**
- **SMART** – specific, měřitelný, akcept, realistic, timed
- **VRIO analýza** – analýza zdrojů podniku a konkurentů
- **Winterlingova krizová maticice - Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase** - jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane - maticice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou, **Účinky rizika na organizaci** - jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane - maticice definuje tři úrovně účinku - negativní, ohrožující a zničující

Metoda prognózování a tvorby scénářů

Prognózování - („pro“ = před, „gnosis“ = poznání), je systematicky odvozená výpověď o **budoucím stavu objektivní reality**, která se oproti prosté předpovědi nebo tvrzení opírá o vědecké poznatky. V oblasti prognózování v řízení podniku se management zabývá předvídaním budoucího vývoje podniku, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod.

Cílem je získat **objektivní** představu o budoucím stavu, která je založená na **racionálních způsobech předvídání**. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. Prognózování používá celou řadu prognostických metod a technik prognózování, které se dělí do zhruba tří základních skupin:

- Analýza 5F (Porter)
 - Statistické metody a techniky
 - Statistické metody prognózování trendů
 - Časové řady

ARIMA modely - AutoRegressive Integrated Moving Average, „autoregresní integrovaný klouzavý průměr“) je třída modelů časových řad, sloužících k pochopení vlastností časových řad a k předpovědi jejich chování do budoucna.

Model ARIMA má tři části:

- **autoregresní (AR)** vyjadřuje, že část hodnoty časové řady se dá vysvětlit jako **lineární kombinace minulých hodnot** (tedy regrese „sama na sebe“, odkud je řecká předpona auto-, sám-). Řád AR složky se označuje p a vyjadřuje kolik časových intervalů zpět se tato složka modelu „dívá“. Například $p = 2$ znamená, že současnou hodnotu řady vysvětlujeme pomocí minulé a předminulé hodnoty, tedy maximálně dva kroky dozadu.
 - **integrační (I)** znamená **diferenci časové řady** před aplikací modelů AR a/nebo MA. Řád integrační složky se značí d a znamená, kolikrát po sobě se diference aplikuje.
 - **klouzavé průměry (MA)** vyjadřuje, že část chyby (**rezidua**) časové řady se dá vysvětlit jako lineární kombinace minulých chyb. Řád MA složky se označuje q a (podobně jako u AR parametru p) vyjadřuje z kolika časových intervalů v minulosti se chyby v modelu uplatní.
 - SARIMA modely – detto ARIMA, bazíruje na sezónních výkyvech,
 - Modely náhodných procházek
 - Modely klouzavých průměrů (MA)
 - Autoregresní modely (AR)
 - Smíšené procesy (ARMA)
-
- Regresní modely, Regresní analýza - označení **statistických** metod, pomocí nichž odhadujeme hodnotu jisté náhodné veličiny (takzvané závisle proměnné, nazývané též cílová proměnná, regresand anebo vysvětlovaná proměnná) na základě znalosti jiných veličin – např. odhad výroby v daném dnu na základě znalosti regresanda
 - Strukturální analýza
 - Párová a vícenásobná korelace
 - Speciální metody (např. obalové křivky, exponenciální vyrovnávání atd.)
-
- **Expertní a kvalitativní prognostické metody**
 - **Delfská metoda (Delphi)** - expertní, resp. prognostická metoda skupinového hledání řešení. Spočívá v tom, že skupina expertů vytváří odhady a prognózy nezávisle na sobě, přičemž výstupy posléze shrnuje prostředník.

- Trend Impact Analysis (TIA) – nástroj pro analýzu trendů
 - **Brainstorming**
 - **Brainwritting**
 - Vyhodnocování expertních odhadů
 - Extrapolace
-
- **Participativní metody**
 - Metody založené na scénářích

Technika scénářů

Podstatou techniky scénářů je promyslet možné scénáře pro případ určité události (např. krizové situace) nebo určitého vývoje v životě organizace nebo významných změn okolního prostředí (např. rozvoj potenciálního trhu). Využití techniky scénářů v praxi: Důležité je, aby byly **zpracovány různé scénáře pro situace určitého typu** a jejich součástí je relativně podrobný plán, jak v dané situaci postupovat.

Poslání podniku – formulace mise podniku

Poslání podniku, někdy označována v literatuře jako podniková mise, je vyjádření **smyslu a účelu existence organizace**. Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. Základním posláním každé organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky.

K čemu podnik potřebuje definovat a znát poslání v praxi ?

Poslání pomáhá podniku uvědomit si, proč **podnik existuje, proč podniká, určuje a vysvětluje důvody založení**. Je nutností a povinností podniku vysvětlit tyto základní skutečnosti všem zaměstnancům, manažerům přijatelnou formou. Je rovněž důležité základní informace prezentovat i **zákazníkům, případně dalším zainteresovaným stranám**. Poslání nemůže být formulováno obecně, nýbrž dle **ekonomické a manažerské teorie zcela konkrétně, srozumitelně a účelově**. S posláním podniku by se měli všichni pracovníci podniku **ztotožňovat** (Drucker)

Související pojmy a metody:

- Cíl (Objective)
- Strategický cyklus (Strategic cycle)
- Účelnost (Effectiveness)
- Účel (Purpose)
- Vize (Vision)

Související oblasti řízení:

- Plánování (Planning)
- Řízení organizace (Organizational Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)
- **Vedení a komunikování** (Leadership & Communication)

Oblasti a úrovně strategie

Úrovně řízení (také úrovně nebo typy managementu) dělí řízení v organizaci podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího horizontu. Dělí se na tři základní vrstvy a to:

- **Vrcholová úroveň** řízení, top management, označuje se jako **strategická úroveň**. Je složena zejména ze zástupců vlastníků a nejvyšších manažerů organizace, jako je ředitel společnosti a další vrcholoví manažeři (C-level). Jeho úkolem je plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu, zhruba 2 až 5 let. Vytváří strategické plány a celkově koordinují organizaci. Tato úroveň řízení se označuje také **jako strategické řízení podniku resp. organizace**.
- **Střední úroveň řízení**, middle management, označuje se jako **taktická úroveň**. Tvoří ji manažeři střední linie, což jsou obvykle manažeři odpovědní za větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací. Typicky manažer kvality, manažer financí a podobně. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu, zhruba měsíce až 2 roky. Tato úroveň řízení se označuje také jako taktické řízení. Střední úroveň řízení v malých a středních podnicích je obvykle prováděna vrcholovým managementem.
- **Základní úroveň řízení**, lower management, management první linie, označuje se také jako **operativní úroveň**. Tvoří ji předáci, mistři, dílovedoucí, projektoví manažeři a manažeři s úzkým rozpětím a rozsahem odpovědnosti. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení v krátkodobém horizontu, zhruba na úrovni týdnů až jednoho roku. Tato úroveň řízení se označuje také jako operativní řízení.

V podnikové praxi se málokdy setkáme s podrobným **ostrým rozdělením** jednotlivých úrovní rozhodování či řízení, respektive hranice mezi jednotlivými vrstvami nejsou pevné a ostré. Spíše se jedná o **vymezení rozsahu odpovědností** jednotlivých konkrétních manažerů a rozsah jejich plánovacího období a svěřeného rozpočtu. U malých organizací a podniků do 15 lidí je obvykle pouze jedna úroveň řízení, která zahrnuje úkoly všech tří zmíněných vrstev. S růstem a velikostí organizace počet úrovní řízení roste, současně s tím dochází k oddělování odpovědností jednotlivých manažerů.

Související pojmy a metody:

- Manažer (Manager)
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Rozpětí řízení (Span of Control)
- Stupně řízení
- Taktické řízení
- Top management, vrcholový management

Související oblasti řízení:

- Řízení provozu podniku (Operations Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

Shareholderské a stakeholderské pojetí podniku

Shareholder (Akcionář) je společník (podílník) akciové společnosti. Velikost jeho podílu je vyjádřena počtem a jmenovitou hodnotou jím držných akcií k celkovému počtu akcií podniku. Akcionář může akcie získat nákupem na kapitálových trzích, zejména burze cenných papírů nebo nakoupit jiným způsobem, který se liší podle legislativy jednotlivých zemí. V některých státech je možné nakoupit zaměstnanecké akcie přímo od zaměstnavatele. Prodej resp. distribuce zaměstnaneckých akcií je významným podnikovým benefitem, který je rozšířený zejména v USA, ale začíná se uplatňovat i v našich podmínkách.

Akcionář má základní tři práva:

- Právo podílu na zisku (dividenda)
- Právo na řízení akciové společnosti
- Právo na likvidačním zůstatku akciové společnosti

Akcionář je ze zákona povinen splatit emisní kurs akcií, které při založení (vzniku) akciové společnosti upsal. Akcionář neručí za závazky, akciové společnosti, po zániku společnosti ručí do výše svých podílů na likvidačním zůstatku.

Související pojmy a metody:

- Akcie (Share)
- Akciová společnost (Joint Stock Company)
- Burza cenných papírů (Stock exchange)
- Dividenda (Dividend)
- Kapitálový trh (Capital Market)
- Nominální hodnota akcie (Face Value of Shares)
- Tržní hodnota akcie (Market Value of Shares)

Související odvětví / sektor:

- Finanční služby, Finanční sektor (Financial Services, Financial Sector)

Související oblasti řízení:

- Finanční řízení a ekonomika podniku

Stakeholders (zájmové skupiny) jsou jedinci, skupiny či jiné podnik, společnosti propojené se sledovaným a analyzovaným podnikem. Je to tedy kdokoliv, kdo nějakým způsobem přichází do kontaktu s podnikem a jeho činnost je zájmovou společností ovlivněna přímo nebo nepřímo. Mohou to být tedy různé skupiny, jejichž život je ovlivňován chodem sledovaného podniku, jeho zaměstnanecké politiky a podnikové kultury.

Stakeholderské skupiny:

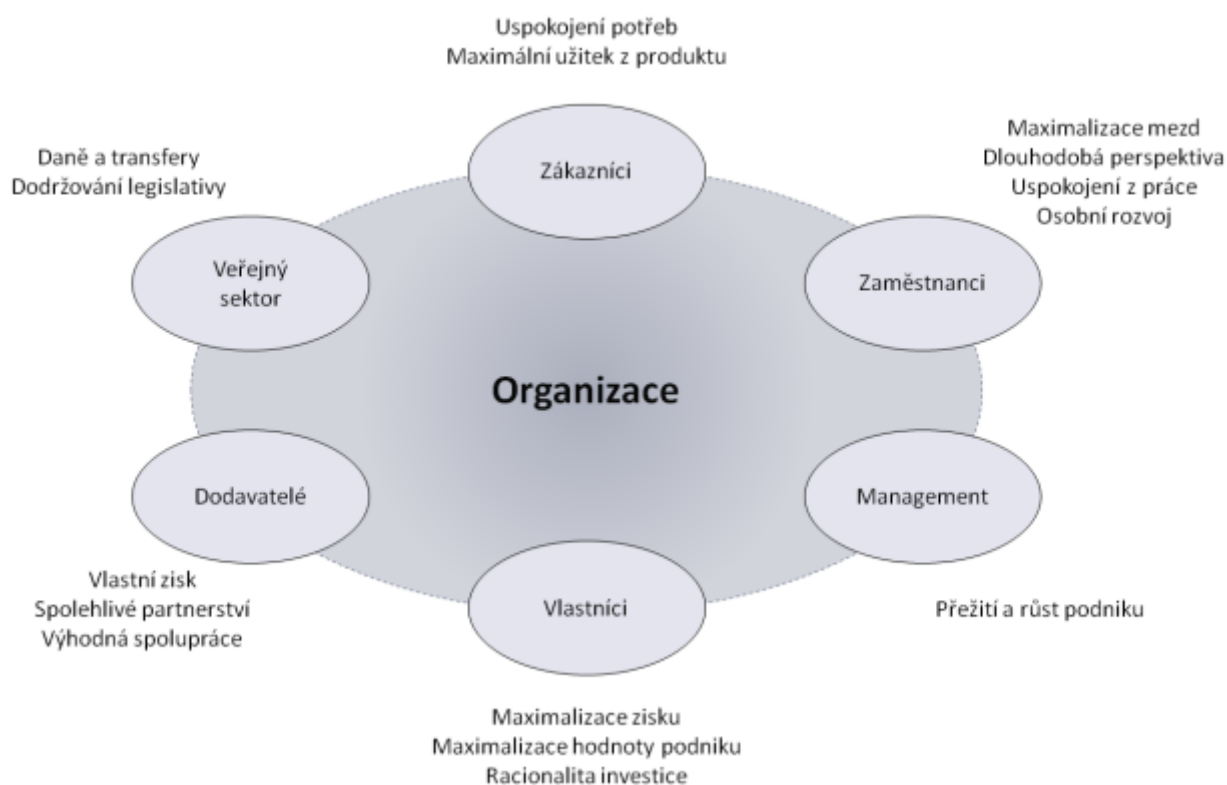
- Zákazníky
- Zaměstnance
- Management

- Vlastníky
- Dodavatele
- Veřejný sektor (Public Sector)

Zájmové skupiny:

- Věřitele
- Partnery (spolupracující společnosti)
- Okolní společnosti (CSR - Corporate Social Responsibility)
- Interní stakeholderi – zaměstnanci, management, vlastníci podílející se přímo na řízení podniku
- Externí stakeholderi – jsou všichni ostatní, tedy zákazníci, vlastníci nepodílející se přímo na řízení podniku, dodavatelé, věřitelé, partneři, okolní společnosti - jsou součástí okolního prostředí podniku/organizace

Schéma/Prof. Veber, VŠE Praha



Související pojmy a metody:

- Corporate Governance
- Podniková kultura (Company Culture)
- Okolní prostředí

- Řízení (Management)
- Vlastník podniku
- Zákazník (Customer)
- Zaměstnanec (Employee)
- Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)

Analýza vlivu zájmových skupin

Corporate Governance (používáno Governance) je pojem pro aktivity reprezentující vůli vlastníků organizace případně dalších zájmových skupin (stakeholders). V české ekonomické literatuře se používá originální anglický výraz Corporate Governance. Principy governance umožňují seniornímu vedení společnosti (na úrovni CeO) řídit a mít pod kontrolou celou organizaci a to kombinací informací a využití hierarchické manažerské úrovně.

Corporate Governance se v praxi odehrává pomocí celé řady **souboru pravidel (policies), strategických cílů organizace**, nastavení odpovědností managementu a procesů organizace. Týká se především velkých obchodních společností se složitou vlastnickou strukturou, kde bývá těžší přenos vůle vlastníka směrem do chodu organizace.

Corporate Governance je vykonáváno přímo **vlastníky organizace nebo jejich zástupci (tzv. governing body)** - např. statutárními orgány, představenstvem akciové společnosti, board of directors atd.

Na rozdíl od managementu organizace, který by měl mít těžiště v operativním řízení, je governance zaměřena jednoznačně na strategické řízení, tedy na strategické a dlouhodobé celooorganizační cíle. Dobře prováděné corporate governance zvyšuje míru ochrany investic vlastníků, plnění strategických cílů organizace, plnění právních povinností, snižuje celou řadu rizik vůči vlastníkům. Dobře vykonávané corporate governance rovněž zajišťuje, že nedojde k výraznému rozdílu mezi názory vlastníků a managementu organizace, což by mohlo mít negativní důsledky pro podnik.

Vzhledem ke skutečnosti, že každá zájmová skupina má svoje přístupy a vlastní zájmy Governance nezbytně vyžaduje fungující kontrolní mechanismy, které zajistí naplňování strategie a cílů organizace a také kompletní, přesné a úplné manažerské informace pro dobré rozhodování. K tomu využívá přístupů do manažerských informačních systémů, GRC systémů, konsolidované výsledky hospodaření z ekonomických systémů, controllin, zpětná vazba a podobně.

Související pojmy a metody:

- Data Governance - koncept správy dat a tvoří součást správy podnikových dat. Na mikro i makro úrovni
- Due Diligence - míru aktivity, kterou lze důvodně očekávat za daných okolností. Používá se v několika významech: při auditu hospodaření před převzetím společnosti, IPO apod., nebo v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Opakem pečlivosti / opatrnosti je nedbalost.
- Governance
- Governing body (řídící orgán)

- IT governance
- Manažer (Manager)
- Obchodní společnost (Company)
- Projekt governance
- Představenstvo (Board of Directors)
- Public governance veřejná správa
- Vlastník firmy
- Zájmové skupiny (Stakeholders)

Související oblasti řízení:

- Řízení organizace (Organizational Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

Strategická mapa konkurentů

Přesnější pohled na strukturu konkurenčního boje ve zkoumaném odvětví poskytuje tzv. **mapa strategických konkurenčních skupin**.

Mapa strategických konkurenčních skupin je významný analytický nástroj, který rozděljuje podniky v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě nebo s podobnými záměry.

Krajním případem je existence **jediné „skupiny“ na mapě**, ke které dochází v situaci, při níž uplatňují všechny podniky – subjekty tržní strategie na stejném základě. Druhým extrémem je tolik strategických konkurenčních skupin, kolik je na trhu podniků. K tomu dochází, prosazují-li každá z nich zcela odlišnou strategii. Mapa vznikne zanesením pozic jednotlivých podniků do grafu se dvěma osami souřadnic představujícími různé strategické proměnné, ve kterých se podniky od sebe mohou lišit. Pro podnik se užívají různé proměnné, např.

- **Obrat, tržby, výkony**
- **prostorové pokrytí segmentů**
- **velikost organizace (viz CZ NACE)**
- **distribuční kanály**
- **počet pracovníků**
- **jednotlivé prvky marketingové strategie,**
- **šíře sortimentu marketingové výdaje**
- **cenová politika**
- **orientace na cílové segmenty a další dle podnikového uvážení**

Související pojmy a metody:

- Cena (Price)
- Cenotvorba (Pricing)
- Cenová politika (Pricing policy)
- Distribuční kanál (Distribution Channel)

- Freemium - obchodní model, který nabízí základní produkt či službu zdarma a zisk je generován prodejem doplňkových prémiových služeb a funkcionalit. Příklady úspěšných **Freemium** modelů jsou třeba Skype nebo LinkedIn.
- Hrubá marže (Gross Margin)
- Marže (Margin)
- Nákupní rozhodování (Purchasing decisions)
- Obchodní kanály (Sales channels)
- Obchodní modely reklamy na internetu
- Obchodní modely software
- Opakované výnosy (Recurring revenue)
- Podnikání (Entrepreneurship)
- Podnikatelský plán (Business Plan)
- Příjem (Income)
- Zisk (Profit)

SPACE analýza

SPACE (Strategic Position and ACTION Evaluation) analýza je analytická technika, která se používá ve [strategickém řízení](#) a [plánování](#).. Analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské [strategii](#) pro daný [podnik](#). Analýza hodnotí vnitřní a [vnější prostředí](#) a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.

Analýza popisuje vnější prostředí pomocí dvou kritérií:

- **Stabilita prostředí (SP)** - je ovlivňována následujícími dílčími faktory - technologické a inovační změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů
- **Přitažlivost odvětví (PO)** - je ovlivňována následujícími dílčími faktory - růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, efektivní využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, produktivita práce, využití kapacit podniku, vyjednávací síla výrobců

Vnitřní prostředí je popsáno také dvěma kritérii:

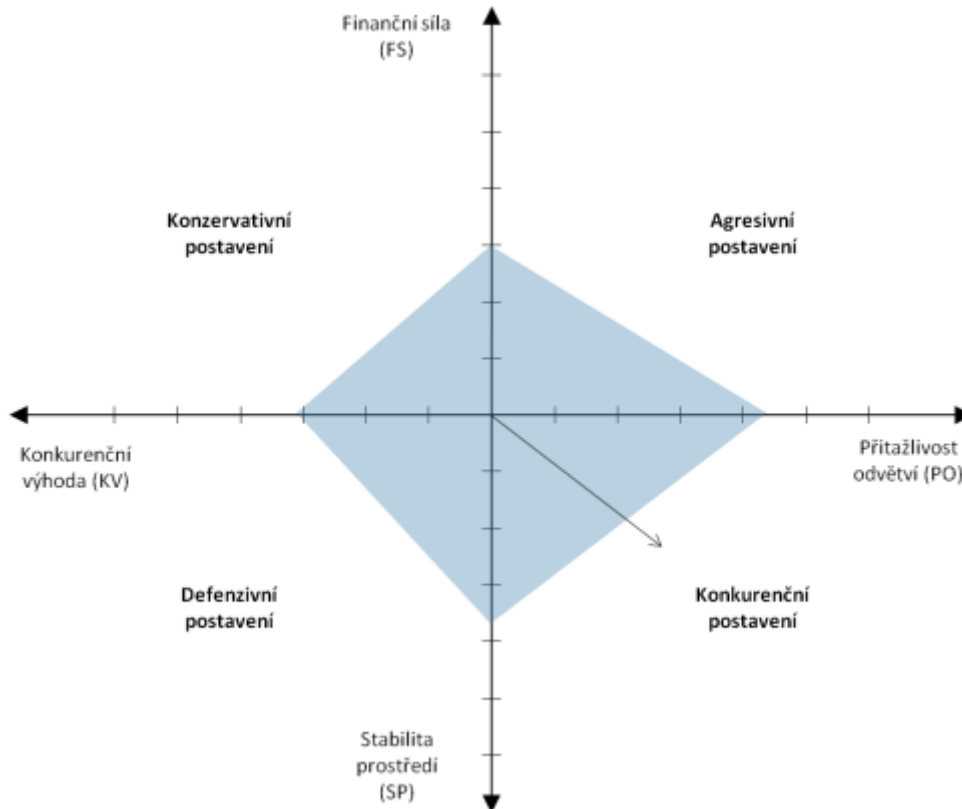
- **Konkurenční výhoda (KV)** - je ovlivňována následujícími faktory - podíl na trhu, [kvalita produktů](#), životní cyklus výrobků, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace
- **Finanční síla (FS)** - je ovlivňována následujícími ukazateli - návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, [cash flow](#), obrat zásob, jiné ekonomické ukazatele

SPACE analýza je používána v podniku na základě rozhodnutí, která dělá [CEO](#) a vrcholové vedení organizace.

Postup vyhodnocení:

- Pro každý dílčí faktor v každém kritériu je přiřazena hodnota 0-6 (pro KV a SP 0 až - 6).

- Pro každé kritérium je hodnota celkového faktoru vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
- Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy (viz obrázek).
- V tom kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku je vhodná varianta strategického chování podniku.



Strategické postavení podniku a varianty strategického chování jsou následující:

- **Agresivní postavení** - atraktivní a relativně stabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit, kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví, podnik uvažuje o nových akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky
- **Konkurenční postavení** - atraktivní a relativně nestabilní prostředí, podnik má jistou (vlastní specifickou) konkurenční výhodu, kritickým faktorem je zejména jeho finanční síla a podnik hledá možnosti jejího upevnění, řešení je např. fúze s jiným podnikem, zvyšování hospodárnosti výroby a posilování hotovostních toků
- **Konzervativní postavení** - stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik, kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobků, podnik by měl chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet příp. inovovat nové a uvažovat o možnostech pronikání do atraktivnějších odvětví včetně snižování nákladů
- **Defenzivní postavení** - neatraktivní odvětví, podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky, kritickým faktorem je konkurenceschopnost, podnik by měl snižovat náklady, omezovat investice a zvážit odchod z daného odvětví