

# Contents

<b>Přehled otázek ke zkoušce</b>	<b>2</b>
1. Definujte pojem strategie a strategický management . . . . .	2
2. Jaká jsou východiska teorie organizační adaptace? . . . . .	3
3. Popište proces strategického řízení? . . . . .	3
4. Rozlište vnitřní, soutěžní, společenské a globální prostředí? . . . . .	3
5. Rozlište korporátní, obchodní a funkční strategii . . . . .	4
6. Popište, co je to obchodní model a uveďte tři příklady obchodního modelu. . . . .	6
7. Jaké jsou v současnosti spouštěcí události, které vybízejí ke změně strategie? . . . . .	6
8. Co je to SWOT analýza a jaké 4 strategie rozeznává? . . . . .	6
9. Trendy a faktory sociologického okolí? . . . . .	6
10. Trendy a faktory technologického okolí? . . . . .	6
11. Trendy a faktory ekonomického okolí? . . . . .	6
12. Trendy a faktory ekologického okolí? . . . . .	6
13. Trendy a faktory politicko-právní okolí? . . . . .	6
14. Co je to Porterova Analýza a jakých 6 aspektů zkoumá? . . . . .	6
15. Co je to VRIO analýza a jaké 4 aspekty používá? . . . . .	6
16. Co provádíme při analýze hodnotového řetězce? . . . . .	6
17. Strategická business jednotka? . . . . .	6
18. Co je to podniková kultura a uveďte příklad teorie podnikové kultury. . . . .	6
19. Co je obvykle součástí marketingové strategie podniku? . . . . .	6
20. Co je obvykle součástí inovační strategie podniku? . . . . .	6
21. Co je obvykle součástí informační strategie podniku? . . . . .	6
22. Co je obvykle součástí personální strategie podniku? . . . . .	6
23. Co je to SFAS strategie a jaký je její postup? . . . . .	6
24. Rozlište kompetitivní a kooperativní strategický přístup. . . . .	6
25. Definujte vlastnosti projektu a popište jeho omezení pomocí obrazce. . . . .	6
26. Jaké existují organizace, které standardizují a certifikují projektový management? . . . . .	6
27. Popište 4 role osob přímo zainteresovaných na projektu. . . . .	6
28. K čemu je v matici RACI? . . . . .	6
29. Popište osoby, které jsou nepřímo zainteresované na projektu? . . . . .	6
30. Jaké oblasti dovedností by měl mít projektový manager. . . . .	6
31. Co patří mezi hlavní kompetence finančního manažera projektu? . . . . .	6
32. Popište fáze či obvyklé procesy v životním cyklus projektu? . . . . .	6
33. Aktivita spojená s procesem přípravy a zahájení projektu? . . . . .	8
34. Aktivita spojená s procesem plánování projektu? . . . . .	8
35. Co je to Ganttův diagram? . . . . .	8
36. Metody síťové analýzy? . . . . .	8
37. Aktivita spojená s procesem realizace projektu? . . . . .	8
38. Rizika v projektu se dají řídit . . . . .	8
39. Aktivita spojená s procesem Proces monitorování a kontroly projektu? . . . . .	8
40. Aktivita spojená s procesem Proces uzavření projektu? . . . . .	8

## Přehled otázek ke zkoušce

### 1. Definujte pojem strategie a strategický management

Strategický management - souborem manažerských rozhodnutí a akcí, které určují dlouhodobý výkon organizace.

Strategie - mnoho významů - vojenských, nevojenských, obecně definováno jako *Promyšlený způsob plánování, řízení jiné složitější činnosti k dosažení vytčeného cíle, nebo soubor naplánovaných aktivit, či činností, od nějakého subjektu pro nějaký subjekt, které když daný subjekt bude následovat - měl by dosáhnout určitého cíle, či vize.*

Existují i specifitější vymezení strategie dle manažerské teorie, De Wit a Meyer (1995), Johnson a Scholes (1993), obecná definice je však dostačující.

Společnost se v rámci strategie, kterou uskutečňuje jako strategický management snaží dosáhnout nějakého cíle, tyto cíle mohou být všelijaké, příklad (demonstrativní výčet):

- Ziskovost (čistý zisk, čisté cash-flow)
- Růst (kapitál)
- Podíl na trhu (tržby)
- Spokojenost zákazníků
- Kvalita výrobků a služeb
- Vědeckovýzkumné aktivity (inovace)
- Hospodárnost
- Společenské blaho etc.

Strategický management může být jak přínosem, tak i žádný přínos přinést nemusí!

Přínosy:

- umožňuje organizacím:
  - jasnější artikulaci strategické vize pro organizaci
  - ostřejší zaměření na to, co je opravdu důležité
  - včasné pochopení všech důsledků rychle se měnícího prostředí (Anticipovat měnící se podmínky, poučení se z chyb posiluje)

Negativa:

- nemusí být přínosem protože:
  - Organizace se musí adaptovat na podmínky tak rychle, že nelze nic plánovat, natož dlouhodobě.
  - Často strategie selhávají, protože jsou vágní, obecné a nemají podporu zaměstnanců a manažerů.
  - Štěstí a náhoda jsou často silnější faktory úspěchu.

## 2. Jaká jsou východiska teorie organizační adaptace?

TBD

## 3. Popište proces strategického řízení?

Strategické řízení je samotné uskutečňování vize, respektive obecnější plán toho, jak vizi uskutečnit.

Pod strategickým řízením stojí ještě **taktické řízení** - detailnější plán jak dosáhnout cíle a **operativní řízení** - řízení denních aktivit subjektu.

Hierarchie druhů řízení by se tedy dala zapsat následovně:

1. Strategické řízení - vymezení dlouhodobých strategických cílů a vizí - společně s vágním popisem jak jich dosáhnout (například chci se stát největším ekologickým zpracovatelem dřeva - budu k tomu potřebovat ovládnout trh, lesy, licence, mít pod palcem celý vertikální dodavatelský řetězec etc.) - jedná se o aktivity **plánování, organizování a kontroly**
2. Taktické řízení - vymezení specifitějších aktivit a projektů v kratším časovém horizontu, jejichž plněním se přiblížím k dosažení strategických cílů a vizí - jak získat licenci, jak a kde koupit lesy, za kolik etc.
3. Operativní řízení - day to day (period to period) řízení - kdo se zaměří na určitou aktivitu, operativní řešení nově nastalé situace (problému) etc. - jedná se tedy o **vedení** (kompetence etc.)

## 4. Rozlište vnitřní, soutěžní, společenské a globální prostředí?

Faktory ovlivňující strategii v životním cyklu lze obecně charakterizovat následovně:

- Externí faktory
  - Globální okolí
    - \* Společenské okolí
      - Soutěžní vnější okolí
- Interní faktory
  - Vnitřní okolí

Vnitřní faktory jsou faktory organizace, které může subjekt nějak ovlivňovat jako:

- Cíle, hodnoty
- Zdroje a možnosti
- Struktura a systém
- Organizační struktura
- Zaměstnanecká struktura
- Business plán, model
- Nákladová struktura

- Motivace
- etc.

Okolí, respektive externí, nebo vnější faktory jsou faktory organizace, které (ne)může subjekt přímo nějak ovlivnit, nebo na ně má malý vliv, jako:

- Konkurence
- Zákazníci
- Dodavatelé
- etc.

Subjekt tak na externí faktory musí reagovat změnami v interním okolí a revidovat svojí strukturu a plány, aby byl rentabilní a konkurenceschopným podnikem.

Pokud bude mít **Externí** a **Interní** faktory pokryté - má úspěšnou strategii.

Úspěšná strategie se tedy musí zaměřit jak na externí okolí, tak i na interní okolí, i na samotné interní fungování podniku.

Úspěšná strategie efektivně implementuje:

- jasné a konzistentní dlouhodobé cíle vzhledem k vnitřním a vnějším faktorům,
- Důkladné pochopení konkurenčního prostředí
- Objektivní posouzení dostupných zdrojů
- **Unique value proposition**

Strategie by tedy měla zahrnovat:

**Otázku: Kde jsme teď?**

- Kde konkurujeme?
  - Geograficky,
  - Produktově,
  - etc.
- Jak konkurujeme?
  - Naše konkurenční výhoda.

**Otázku: Kam směřujeme?**

- Čím se chceme stát?
  - Vize organizace
- Čeho chceme dosáhnout?
  - Mise organizace
  - Výkonnostní cíle
- Jak se tam dostaneme?
  - Priority pro kapitálové výdaje, výzkum a vývoj, organický růst vs. M&A, spojení... atd.

## 5. Rozlište korporátní, obchodní a funkční strategii

Faktory obvyklé pro velké podniky:

- horizontální a vertikální spojování podniků (fúze, akvizice), strategické spojování
  - horizontální: spojování společností na stejné úrovni dodavatelského řetězce,
  - vertikální: spojování společností na rozdílné úrovni dodavatelského řetězce,
  - strategické: spojování společností s úplně jiným obchodním modelem, business plánem, vizem, druhem podnikání (například akvizice společnosti zabývající se cateringem a jídelnami společností prodávající tabákové výrobky)

Vlastníci větších skupin podniků (holdingů), tím snižují rizikovost celku. Na podnik jako takový hledíme jako na souhrn skupin jednotlivých podniků (BU, business unit) - ty mohou být multi-produktové (detail funkční strategie) - viz strategické spojování.

Obecné rozdíly mezi korporátní, obchodní a funkční strategií:

Záleží, zda se jedná o jednu business unit, tak strategie mohou splývat, pokud se jedná o více BU, může být obchodní strategie, obchodní plán a obchodní model pro každou BU jiný, pak by to dopadlo i strategii, která by vypadala spíše následovně (to však neznamená, že nemůže být pro všechny BU stejná):

- Korporátní strategie - Celkový pohled na směřování organizace a řízení vlastněných podniků ve skupině.
  - Obchodní strategie BU 1 - Tržní strategie daného podniku
    - \* Funkční strategie BU 1 - Uvnitř podniku - jednotlivé procesy, klíčové ukazatele.
  - Obchodní strategie BU 2
    - \* Funkční strategie BU 2

6. Popište, co je to obchodní model a uveďte tři příklady obchodního modelu.
7. Jaké jsou v současnosti spouštěcí události, které vybízejí ke změně strategie?
8. Co je to SWOT analýza a jaké 4 strategie rozeznává?
9. Trendy a faktory sociologického okolí?
10. Trendy a faktory technologického okolí?
11. Trendy a faktory ekonomického okolí?
12. Trendy a faktory ekologického okolí?
13. Trendy a faktory politicko-právního okolí?
14. Co je to Porterova Analýza a jakých 6 aspektů zkoumá?
15. Co je to VRIO analýza a jaké 4 aspekty používá?
16. Co provádíme při analýze hodnotového řetězce?
17. Strategická business jednotka?
18. Co je to podniková kultura a uveďte příklad teorie podnikové kultury.
19. Co je obvykle součástí marketingové strategie podniku?
20. Co je obvykle součástí inovační strategie podniku?
21. Co je obvykle součástí informační strategie podniku?
22. Co je obvykle součástí personální strategie podniku?
23. Co je to SFAS strategie a jaký je její postup?
24. Rozlište kompetitivní a kooperativní strategický přístup.
25. Definujte vlastnosti projektu a popište jeho omezení pomocí obrazce.
26. Jaké existují organizace, které standardizují a certifikují projektový management?
27. Popište 4 role osob přímo zainteresovaných na projektu.
28. K čemu je v matrice RACI?
29. Popište osoby, které jsou nepřímo zainteresované na projektu?
30. Jaké oblasti dovedností by měl mít projektový manažer.
31. Co patří mezi hlavní kompetence finančního manažera projektu?
32. Popište fáze či obvyklé procesy v životním cyklu pro-

- životní cyklus podniku (business unit),
- životní cyklus produktu,
- životní cyklus projektu.

V rámci životního cyklu podniku můžeme definovat jednotlivé fáze a jak k nim přistupovat (řízení životního cyklu):

- založení (startup fáze - produkt test),
- růst (mládí - Bar Micva, rapidní růst - zátěžová zkouška, fáze končí dospělostí - začátek krize středního věku (stabilizuje se růst)),
- krize (krize ve fungování podniku - před koncem hry buď se povede odvrátit - nebo nastane konec hry),
- zánik (konec hry).

V rámci založení a růstu mohou být vyšší náklady než prodeje (výnosy) a EBT (earning before taxes), v rámci postupného vývoje se mohou (nemusejí!) snižovat náklady a růst prodeje a EBT, na konci hry klesají prodeje a EBT.

V rámci založení a mládí by se společnost měla zaměřovat na růst a aby prošla product testem, je mnoho možností jak jím projít:

- nalezení problému (indikátory, zda se jedná o problém, v rámci kterého je business opportunity),
- zhodnocení existujících alternativ - jaké mám já řešení, je unikátní?
- moje unikátní řešení - propozice unikátní hodnoty, srozumitelný opis, nefér výhoda oproti konkurenci, cesty k zákazníkovi,
- zákazníci - první vlašťovky (životní cyklus produktu),

toto celé je podpořené nákladovou strukturou a cenovým modelem - řešení může být unikátní, ale není splnitelné například kvůli nízké ziskovosti, nebo vysokým nákladům.

Jak zvládnout krizi středního věku:

- společnost nesmí usnout na vavřínech, musí inovovat, nabízet nové unikátní hodnoty - jinak se dostane do problémů,
- je potřeba revidovat strategii (strategický audit - schéma podnikání)
  1. Analýza současné strategie podniku,
  2. Hodnocení a analýza strategie (klíčové ukazatele, diagnóza, analýza okolí podniku a trhu)
  3. Formulace nové strategie
  4. Zavedení strategie
  5. Opakování tohoto procesu

Faktory ovlivňující strategii v životním cyklu (viz Kapitola 5.):

- Multi-produktovost - Pro každý produkt sestavujeme životní cyklus a to v rámci podnikové jednotky (BU)
  - obvykle nesledujeme produktovou konkurenci více podniků ve stejné skupině podniků.

- Na BU hledíme jako souhrn produktových životních cyklů - souhrn produktových životních cyklů dopadá na životní cyklus projektu.
  - Toto děláme podle trhů, na kterých působí.

Další negativní/pozitivní faktory ovlivňující cyklus:

- Mezinárodní trhy, kurzové riziko - inflace, depreciace
- Zadlužení podniku a nákladová struktura (Podniky s vyššími fixními náklady a bez možnosti outsourcingu jsou méně flexibilní a v případě problému (pokles poptávky, výpadek produkce, COVID 19 apod.) musí platit vysoké náklady (za cizí kapitál, za nájmy, energie, platy...) a jsou tak pro investory (anebo vlastníky) rizikovým subjektem na trhu.)
- Interní a externí faktory (Viz Kapitola 4)
- Externí faktory
  - Globální okolí,
  - Společenské okolí,
  - Soutěžní vnější okolí
- Interní faktory

Životní cyklus produktů se sestává opět z několika částí:

1. Vývoj (Standardně 0 tržby, negativní zisk)
2. Zavádění (Rostoucí tržby, zisk stále záporný)
3. Růst (Zvyšující se zisk, který přeroste do pozitiva)
4. Zralost (Vyvážený zisk)
5. Úpadek (Začátek poklesu)

**33. Aktivita spojené s procesem přípravy a zahájení projektu?**

**34. Aktivita spojené s procesem plánování projektu?**

**35. Co je to Ganttův diagram?**

**36. Metody síťové analýzy?**

**37. Aktivita spojené s procesem realizace projektu?**

**38. Rizika v projektu se dají řídit**

**39. Aktivita spojené s procesem Proces monitorování a kontroly projektu?**

**40. Aktivita spojené s procesem Proces uzavření projektu?**

**41. Co je to projektová kancelář a jaké služby obvykle poskytuje?**