Table of Contents

# 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 specifičtější vymezení strategie dle manažerské teorie, De Writ 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 specifičtějších 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, spojenectví…atd.

## 5. Rozlište korporátní, obchodní a funkční strategii

Faktory obvyklé pro velké podniky:

* horizontální a vertikální spojování podniků (fůze, 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, vizema, druhem podnikání (například akvizice společnosti zabývající se cateringem a jídlem 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 událost, 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-právní 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 matice RACI?

## 29. Popište osoby, které jsou nepřímo zainteresované na projektu?

## 30. Jaké oblasti dovedností by měl mít projektový manager.

## 31. Co patří mezi hlavní kompetence finančního manažera projektu?

## 32. Popište fáze či obvyklé procesy v životním cyklus projektu?

Rozlišujeme tři druhy životního cyklu:

* 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 nastance 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 vlaštovky (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 faktury 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. Aktivity spojené s procesem přípravy a zahájení projektu?

## 34. Aktivity spojené s procesem plánování projektu?

## 35. Co je to Ganttův diagram?

## 36. Metody síťové analýzy?

## 37. Aktivity spojené s procesem realizace projektu?

## 38. Rizika v projektu se dají řídit

## 39. Aktivity spojené s procesem Proces monitorování a kontroly projektu?

## 40. Aktivity spojené s procesem Proces uzavření projektu?

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