

# **Strategický management**

**Studijní opora**

**Jarmila Straková**

**2016**

**České Budějovice**

## **Cíl předmětu**

Cílem předmětu je seznámit studenty se základy strategického managementu, se složkami strategického řízení firem, s procesem formulace, výběru a implementace strategie a s vybranými metodami pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Absolvent předmětu disponuje základními znalostmi strategického řízení podnikatelské sféry ovlivněného vědeckotechnickým a společensko-ekonomickým pokrokem a turbulentním vývojem prostředí v 21. století. Umí samostatně provést charakteristiku podniku včetně zhodnocení efektivnosti výsledků hospodaření s využitím interních a externích strategických metod.

## **Výstupy z učení**

Absolvent předmětu zná základní terminologii z oblasti strategického managementu, vnímá podnik jako organizovaný systém, ovládá zásady strategického řízení, rozumí hierarchii a klasifikaci strategií, zná teorii základních strategických analýz a umí je implementovat, ovládá teorii konkurenční výhody, umí vyhodnotit strategickou pozici podniku, ovládá fáze implementace podnikové strategie a rozumí vybraným manažerským metodám a nástrojům.

## **Základní okruhy studia**

- 1) Podnik jako systém, vnitřní a vnější prostředí podniku, změna povahy práce manažerů, manažer jako stratég.
- 2) Vývoj strategického managementu, vývojové fáze, vymezení základních pojmů: strategie, strategické řízení, strategické myšlení a rozhodování.
- 3) Proces strategického řízení, hierarchie strategie. Komplexní podniková strategie – corporate strategy, obchodní strategie, dílčí strategie.
- 4) Modely strategického řízení, strategická situační analýza, strategické metody pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku.
- 5) Klasifikace strategií.
- 6) Paradigma, paradigma strategického managementu.
- 7) Formulace, výběr a implementace strategie.
- 8) Projekce moderních organizačních struktur.
- 9) Konkurenční výhoda, analýza hodnotového řetězce, strategické plánování a kontrola.
- 10) Vybrané manažerské metody: Balanced Scorecard, EFQM.
- 11) Inovace, inovační proces, metoda Six sigma.
- 12) Manažerská filozofie Kaizen.
- 13) Vybrané manažerské nástroje.

## **Povinná literatura (minimálně dvě knihy)**

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6.

VÁCHAL, J. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

## **Studijní průvodce**



- Klíčové pojmy



- Cíle kapitoly



- Čas potřebný ke studiu kapitoly



- Výklad



- Úkoly k zamyšlení a diskuzi



- Klíč k řešení otázek



- Studijní materiály

# Kapitola 1: Podnik jako systém, vnitřní a vnější prostředí podniku, změna povahy práce manažerů, manažer jako stratég



## Klíčové pojmy:

podnik, prostředí podniku, manažer, manažerská práce



## Cíle kapitoly:

- vymezení podniku jako systému,
- specifikace prostředí podniku,
- definice manažera – stratéga.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 16 hodin



## Výklad:

*„Vzdělání je investice do budoucnosti, strategický nástroj k zintenzivnění výkonu a konkurenceschopnosti jedince i firem“.*

*P. Drucker*

## Systémové pojetí podniku

**Systém** je abstraktní pojem, kterým lze vymezit každý reálný objekt (podnik, lidská společnost, počítač, živý organismus apod.).

Podnik lze v systémovém pojetí definovat jako množinu prvků a vazeb. Jako organizační a řídicí systém.

## Prvky:

- lidé,

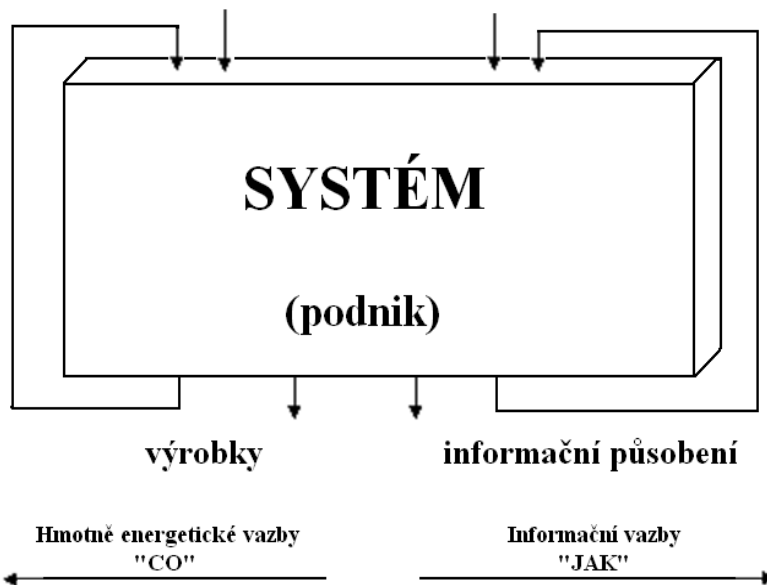
- výrobní prostředky,
- smíšené.

**Vazby:**

- hmotně-energetické,
- informační,
- smíšené.

Prostředky, suroviny, energie

Informace



**Schéma 1.1: Transformační procesy v řízení**

Zdroj: HRON, MACÁK, 2012. In: VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5. (str. 44)

Systémový přístup zahrnuje pohled:

- ekonomický,
- technický, výrobní,
- sociální.

Z hlediska operativního chápání systému lze rozlišit:

- strukturu systému,
- okolí systému,
- funkci systému,
- cíle systému,
- chování systému.

## Podnik jako organizační systém a jeho dekompozice

- útvarová (zahrnuje oblast výrobně technickou, organizačně ekonomickou a sociálně řídicí), nositelem zde jsou prvky.
- Procesní (zahrnuje procesy pracovní, organizační a informační), nositelem zde jsou vazby.

Organizační systém		Prvky			Vazby			Funkce
oblast	subsystém	VP	VP*L	L	H-E	H-E*I	I	
Výrobně technická	Materiálně energetický	1			1			Co?
	Technologický	1				1		Jak?
	Technický	1					1	S čím?
Organizačně ekonomická	Ekologicko- - ergonomický		1		1			V čem?
	Organizační		1			1		Kde?
	Ekonomický		1				1	Zač?
Sociálně řídicí	Pracovní			1	1			S kým?
	Sociální			1		1		Kdo?
	Řídicí			1			1	Proč?

VP = výrobní prostředky  
L = lidé  
H-E = hmotně energetické vazby  
I = Informační vazby

### Schéma 1.2: Útvarová dekompozice organizačního systému

Zdroj: (Hron, Macák, 2012) in STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-113-4. (str.19)

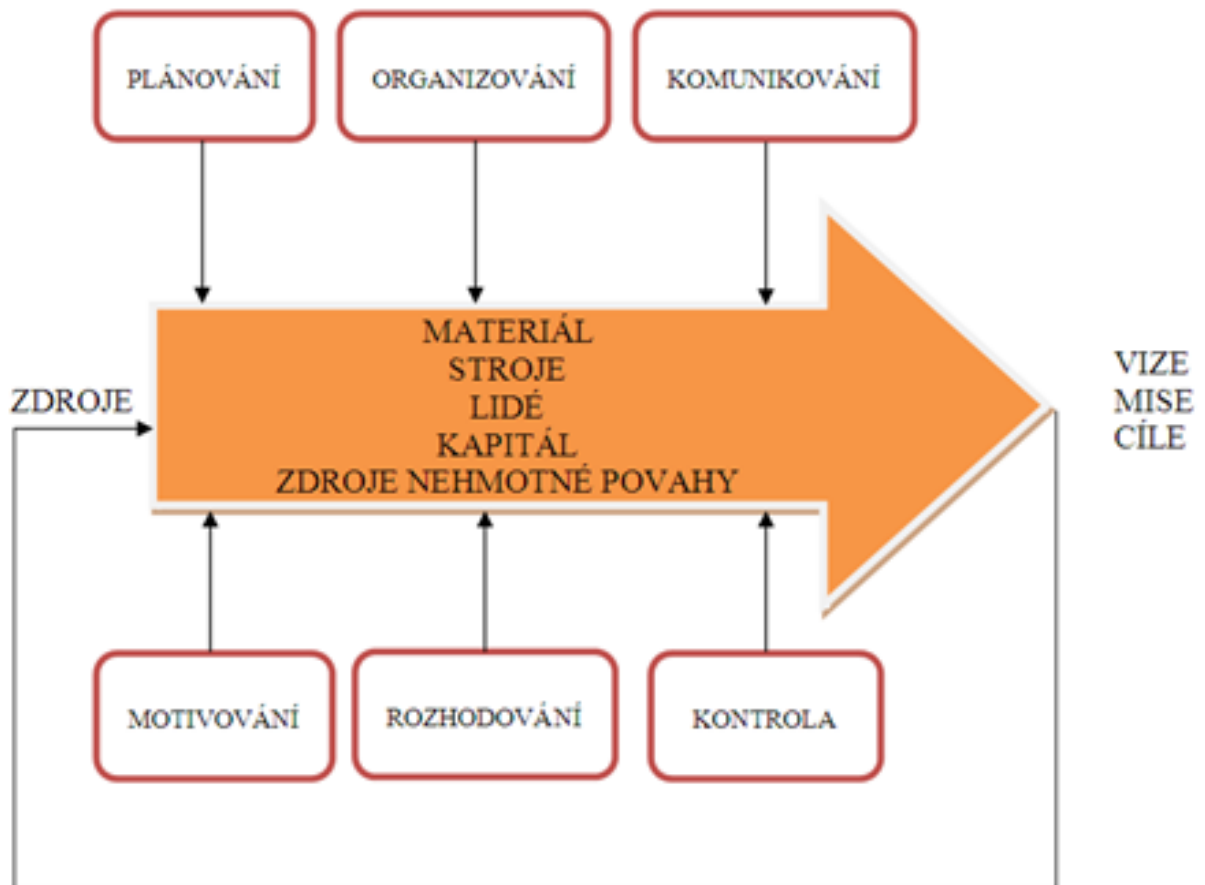
Organizační systém		Vazby			Prvky		
Procesy	subsystémy	H-E	H-E*I	I	VP	VP*L	L
pracovní	materiálně energetický	1			1		
	ekologicko ergonomický	1				1	
	pracovní	1					1
organizační	technologický		1		1		
	organizační		1			1	
	sociální		1				1
informační	technický			1	1		
	ekonomický			1		1	
	řídící			1			1

Schéma 1.3: Procesní dekompozice organizačního systému

Zdroj: (Hron, Macák, 2012) in STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-113-4. (str. 20)

## Prostředí podniku

- makroprostředí (STEP analýza)
- mezoprostředí – nejbližší okolí – konkurence, dodavatelé, zákazníci
- mikroprostředí (vnitřní podnikové zdroje – viz schéma 1.4)



**Schéma 1.4: Vnitřní prostředí podniku**

Zdroj: VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5. (str. 33)



Mallya (2007) vymezuje prostředí podniku následovně.

### Podnikatelské okolí společnosti

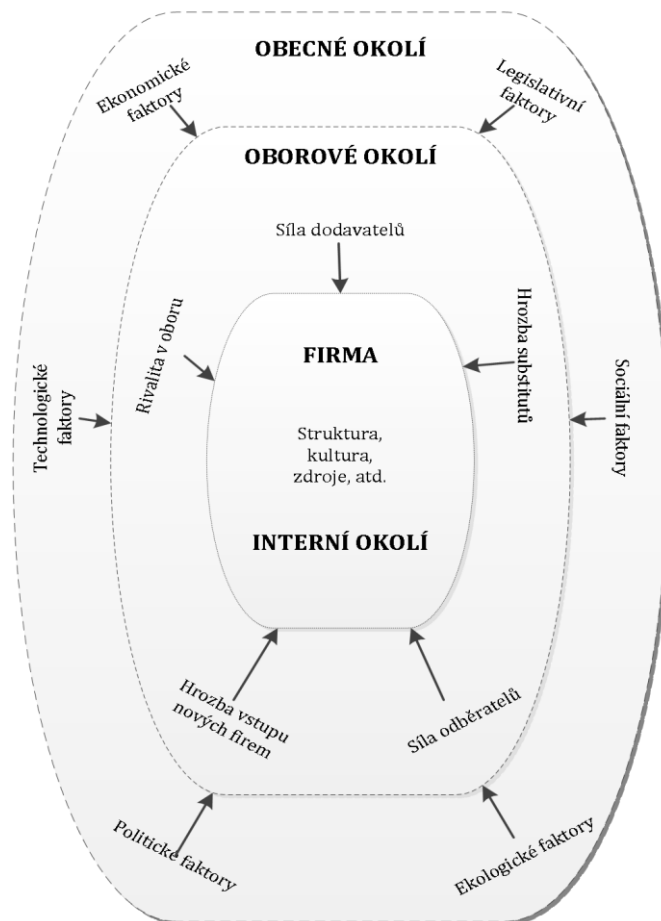


Schéma 1.5: Prostředí podniku

Zdroj: (Mallya, 2007) In STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-113-4. (str. 57)

## Manažer jako stratég, změny ve stylu řízení manažerů

### Nový způsob fungování ekonomických systémů:

- přechod od reaktivního chování ke strategickému přístupu (přístupu řízení změny),
- přechod od kvantitativních ke kvalitativním ukazatelům,
- přechod od velkého množství činností k měřitelné produktivitě,
- přechod od permanentního vysokého výkonu k systémovému hyper-výkonu v kritických okamžicích,
- rozhodování na základě souvislostí ne informací,

- přechod od zvládání chaosu k jeho řízení,
- přechod od permanentního zlepšování ke skokovému vývoji.

### **Změny ve stylu řízení manažerů:**

- od pozice vedoucího pracovníka k pozici leadera, kouče, učitele, mentora,
- od autoritativního vedení k participativnímu,
- od zaměření na jistotu ke zvládání rizika,
- od práce v hierarchii k práci v týmu,
- od vytváření závislosti k podpoře nezávislosti,
- od očekávání loajality k zaujetí pro věc,
- od analytického myšlení k intuici,
- od zaměření na příležitosti k zaměření na priority.

### **Manažer jako stratég (vrcholový manažer)**

- koncepční dovednosti,
- lidské dovednosti,
- monitorování vnějšího okolí,
- vnímání věcí v širším spektru,
- nesoustředění se na detaily!!!!.

## **? Úkoly k zamyšlení a diskusi:**

- 1) Definujte podnik jako systém.
- 2) Charakterizujte vnitřní a vnější prostředí podniku.
- 3) Jaké kompetence jsou charakteristické pro úroveň top managementu?

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Systém je abstraktní pojem, v rámci kterého můžeme vymezit jakýkoliv objekt, tedy podnik, společnost apod. Podnik jako systém lze vymezit jako organizační a řídicí systém, kdy organizační systém zahrnuje organizační prvky (zaměstnance, výrobní prostředky), které jsou propojeny hmotně-energetickými vazbami, řídicí systém zahrnuje řídicí prvky, které jsou propojeny informačními vazbami.

- 2) V rámci podnikového prostředí rozlišujeme mikroprostředí (interní podnikové zdroje - zdroje fyzické, finanční, lidské a nehmotné povahy včetně manažerských funkcí (viz schéma 1.4 v této kapitole), tzv. mezoprostředí, tzn. blízké neboli specifické prostředí podniku, resp. odvětvové a obecné makroprostředí (tvořeno faktory ekonomickými, politicko-právními, technologickými a sociálně-kulturními, rovněž ekologickými, etickými apod.).
- 3) Pro vrcholové manažery jsou nezbytné zejména tzv. koncepční dovednosti, schopnost definovat vizi, misi, strategické cíle podniku a podnikovou strategii. Vrcholoví manažeři vidí podnik v širším kontextu, nejedná se o úzce zaměřené specialisty.

### **Studijní materiály:**

STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 25-28, 46-48)

STRAKOVÁ, J., VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-113-4. (str. 19-20, 57)

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5. (str. 33, 44)

## **Kapitola 2: Vývoj strategického managementu, vývojové fáze, vymezení základních pojmů: strategie, strategické řízení, strategické myšlení a rozhodování**



### **Klíčové pojmy:**

**strategie, strategický management, strategické řízení**



### **Cíle kapitoly:**

- **seznámení studentů s vývojem strategického managementu, potřebou strategického řízení,**
- **vydefinování základního pojmového aparátu (strategické řízení, strategie),**
- **principy strategického myšlení,**
- **strategické rozhodování.**



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 18 hodin**



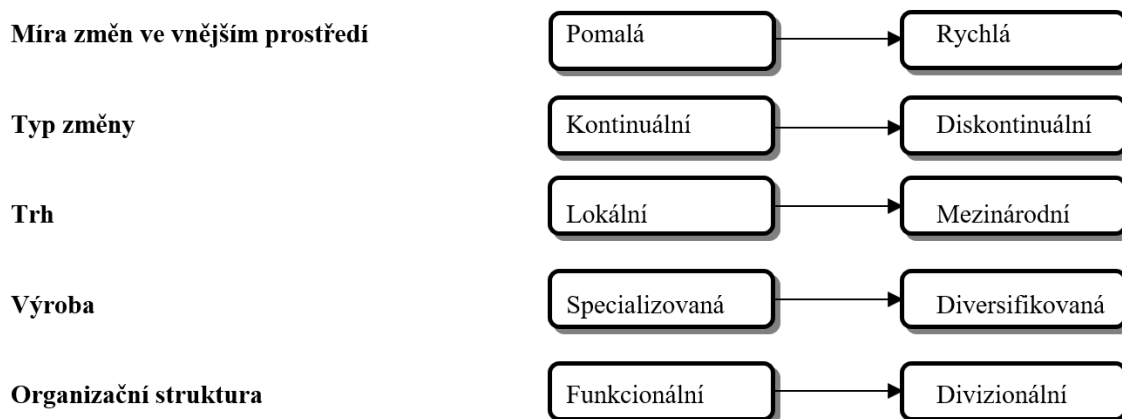
### **Výklad:**

#### **Vývoj strategického managementu**

Strategie doprovází řízení odedávna. Vždy se rozlišovala jeho strategická, taktická a operační stránka. Ale jako klíčový obor řízení, s vlastní teoretickou bází, vlastními výzkumy, literaturou, školami se strategický management rozvinul na počátku 70. let.

Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co strategické plánování už nespĺňovalo svou hlavní funkci. Po dlouhou dobu strategickou službu v podniku plnilo plánování (především střednědobé a dlouhodobé). Strategické plánování přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací ryze byrokratickou.

Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení je zapříčiněna významnou změnou jak vnitropodnikových parametrů, tak i zásadními změnami vnějšího prostředí podniků – viz schéma 1.1



**Schéma 1.1: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení**

Zdroj: STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6 (str. 8)

## Vývojové fáze strategického managementu

### První vývojová fáze

Koncem šedesátých let a počátkem sedmdesátých let se zrodil autonomní strategický management. Z iniciativy amerických poradenských organizací vznikl soubor strategické analýzy, který měl navodit hlubší vědomost o podnikovém potenciálu. Klíčovou se stala „*analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a rizik (hrozeb) trhu*“ známá jako analýza SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Druhou formou se stala „*portfoliová analýza*“, tj. prověření a ocenění toho, čím podnik disponuje (podnikového portfolia). To znamená roztřídění přidané hodnoty výrobků, výrobních či prodejních provozů do čtyř skupin od nejslabších, do nichž se vyplatí investovat (tvůrčí síly i kapitál), přes ty, které jsou nadále výnosné, ale už nemají dlouhodobý výhled, dále třetí, o nichž se musí uvážit, co s nimi, a poslední, čtvrté skupiny, která už neslouží k ničemu. Přidávají se jí přezdívkové, které názorně charakterizují výše uvedené skutečnosti (hvězdy, dojně krávy, nezbedné děti – nebo otazníky a mršiny).

Strategická analýza v těchto podobách se rychle ujala.

### Druhá vývojová fáze

Přichází *M. Porter* (mimočodem po matce Čech) a vnáší do strategického řízení nový pojem: *konkurenční výhoda* (competitive advantage). Porter píše zejména o konkurenční výhodě

podniků, celých odvětví (oborů) i národů. Své názory doplňuje o *strategické analýzy a další nástroje strategického managementu jako genetičnost strategií, hodnotové řetězce, rozlišení nákladové a diferenciací větve, vnější vlivy, scénáře útoku a obrany atd.*

### **Třetí vývojová fáze**

Nastupují devadesátá léta. Světový trh je přeplněn, podniky musejí volit novou strategii. Důležitou roli zde hraje silná konkurence, která se stále zahušťuje. Celá řada inovací proniká do byznysu a stávají se hybnou silou konkurenčních střetů. Např. generický způsob tvorby a difuze inovací, informatika a telekomunikace s explozivně se rozvíjejícím Internetem, uvolňování a transformace organizačních struktur, nová lidská strategie (přechod od personalistiky k řízení lidských zdrojů). Důležitou úlohu zde mají různé formy slučování podniků, jako jsou velké korporace, aliance. Z těchto důvodů se začala tato nová konkurence striktně dělit od konkurence staré. Nová konkurence se nazývá **superkonkurence** nebo **hyperkonkurence**. Konkurenční výhoda má reálnou ekonomickou hodnotu. Podnik v takovéto konkurenci může realizovat víc než průměrný zisk. Zejména ty podniky, které vstoupí na trh jako první, nebo druhé a obsadí tak přední místa. Tyto podniky pak dosahují tzv. superprofitu. Přesto se konkurenční výhoda vyznačuje svou těkavostí, stěhovavostí a konkurenčností.

Řídit strategicky v podmínkách superkonkurence vlastně znamená rozvíjet podnik ve shodě s trendy proměn podnikatelského prostředí, udržovat podnik v kondici, kdy může neustále navazovat na to, co ho táhne kupředu ve směru nové podnikové strategie.

### **Nový směr – Strategický management v podmínkách chaosu a turbulence**

Strategické řízení a lidské zdroje se sbíhají. Jejich pokračující konvergence ukazuje, jak se strategie podniku identifikuje s jeho lidskou strategií. V sedmdesátých letech dostal Nobelovu cenu I. Prigogine, který poprvé užil nové pojmy **turbulence a chaos**. Řízení se začíná orientovat tímto směrem a řeší problémy odlišné logiky. *Organizace přestává určovat člověka, ale naopak člověk překonává organizaci.* V takovémto duchu se strategická práce stále méně podobá vytýčování přímých strategických plánů a stále více se blíží tvorbě nových obrazů budoucnosti. Zdánlivě se zdá, že v podmínkách chaosu strategické řízení ztratilo svůj význam nebo je dokonce zcela nepoužitelné. Pravý opak je však pravdou. **Kvalifikovaná strategie chrání podnik před nežádoucími vlivy chaosu.**

Současný podnik musí být konkurenceschopný v celosvětovém měřítku. To lze dosáhnout jen systematicky prováděnými operacemi zásadního strategického charakteru – vědeckotechnickým rozvojem, budováním celosvětových distribučních sítí, účelně řízenými investicemi, rozvojem tvůrčích lidských zdrojů.

Guru podnikatelského řízení **P. Drucker** ve své knize „**Řízení v turbulentní době**“ (1994) říká: „Doba, která je před námi, bude vyžadovat, aby se vrcholové vedení nikoliv méně, ale naopak ještě více zajímalo o podnik, jeho záměry, jeho priority a o jeho strategii“.

Kdo nemá kvalifikovanou strategii a nepoužívá dobře fungující systém strategického řízení, nepřežije.

Základním rysem kvalifikované strategie je **dynamičnost**. Je založena na předvídání očekávaného vývoje poptávky, cen, vstupů, daní, odpisových sazeb, očekávaných disponibilních zdrojů aj. Bez těchto předpovědí nelze žádnou strategii zpracovat s tím, že musíme předpokládat situaci, že v průběhu strategického období jistě dojde k odchylkám od původního předpokladu. Hlavním cílem strategie zpracovávané v současné době je připravit podnik na očekávaný budoucí vývoj okolí a zároveň vypěstovat v podniku **schopnost rychle reagovat i na předem přesně nespecifikované změny**, které ve strategickém období mohou s jistou pravděpodobností nastat. Kvalifikovaný systém strategického řízení proto zajišťuje systematické a velmi rychlé přizpůsobování se podniku na nově vznikající podmínky.

Strategické řízení reprezentuje multidisciplinární přístup – je v něm obsažena teorie organizace a systémů, mikroekonomika, teorie industriální organizace apod. Strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním umožňující organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí. Vývoj moderního řízení z výše uvedených aspektů probíhá kontinuálně a v časových intervalech – viz schéma 1.2

SYSTÉMY ŘÍZENÍ						
	Kontrola	Dlouhodobé plánování	Strategické plánování	Strategické řízení	Řízení strategických problémů	Surprise Management
<b>Účel</b>	Kontrolovat odchylky a řídit složitosti	Anticipovat růst a řídit složitost	Změnit strategické zaměření	Změnit strategické zaměření a kvalifikaci	Prevence před nenadálými problémy ve strategickém řízení a reakce na příležitosti a ohrožení	Minimalizovat škodu způsobenou překvapením
<b>Základní předpoklady</b>	Minulost se opakuje	Minulé trendy se promítají do budoucnosti	Nové trendy a diskontinuita	Očekávání problémů Nové tendence Nová kvalifikace	Diskontinuita rychlejší než reakce	Dochází ke strategickým překvapením
<b>Limitující předpoklady</b>	Změny jsou pomalejší než reakce	Budoucnost bude podobná jako minulost	Minulé silné stránky budou využity v budoucnosti Strategická změna je vítaná	Budoucnost je předvídatelná	Budoucí trendy jsou OK	Budoucí trendy jsou OK

Schéma 1.2: Vývoj strategického řízení

Zdroj: (Ansoff, 1987) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6 (str. 11)

## Strategické řízení

J. Hron, I. Tichá (2016) odborníci na strategické řízení vymezují tuto disciplínu následovně:

***Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.***

Skládá se z pěti důležitých složek:

- **Definování předmětu činnosti podniku, vize a poslání podniku** jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- **Stanovení strategických a výkonových cílů.**
- **Formulace strategie** vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- **Zavádění a realizace zvolené strategie.**
- **Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření** s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

**Ad) Definování předmětu činnosti.** Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potencionálního zákazníka. Tyto odpovědi podávají základní informaci o charakteru podniku, jeho identitě a směřování. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve *strategickém poslání podniku*, které ze široka formuluje budoucí směr rozvoje podniku. Obvykle je v něm koncentrován osobní názor vrcholového managementu podniku.

**Ad) Stanovení strategických cílů.** Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Potřebné jsou jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:



- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout,
- roční zisk,
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Protože je nutné stanovit ukazatele výkonnosti na každé úrovni řízení, jsou do procesu jejich stanovování vtaženi všichni řídicí pracovníci: každý z nich musí vymezit, jakým způsobem bude jím řízená jednotka přispívat ke strategickému úspěchu podniku, a stanovit konkrétní měřitelné cíle.

**Ad) Formulování strategie.** Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Strategické problémy procházejí celopodnikovou hierarchií, není to něco, čím by se zabývalo jen vrcholové vedení. Podniková strategie je sice skutečně záležitostí vrcholového řízení, ale kromě toho jsou nutné strategie pro jednotlivé funkcionální oblasti (výroba, marketing, finance, lidské zdroje atd.) a pro samostatné organizační jednotky, které vykonávají jednotlivé detaily strategií funkcionálních oblastí.

**Ad) Realizace strategie.** Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu,
- tvorbě strategií podporujících finanční plány a programy,
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii,
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů,
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií,
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie,
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie.

**Ad) Hodnocení strategie a opravná opatření.** Ani formulace strategie, ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžadují

opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnila podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Postupně se může ukázat, že některé faktory při zavádění strategie nepůsobí tak, jak se očekávalo a i tomu je třeba se přizpůsobit. I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech, testování nových a zjišťování, co funguje a co ne metodou pokusů a omylů. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, v případě, že lze nalézt lepší způsoby realizace. Funkce strategického řízení je trvalá, nelze ji realizovat jednou pro-vždy a pak na ni zapomenout.

Protože každá ze složek strategického řízení v sobě zahrnuje zvažování, zda pokračovat v určité činnosti nebo je změnit, **je strategické řízení dynamický proces** – všechna strategická rozhodnutí jsou předmětem budoucí modifikace. Změny v situaci podniku a výkyvy v jeho finančních výsledcích jsou faktory vyvolávající konstantní přizpůsobování.

## Vymezení pojmu strategie

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Defínuje strategii pomocí 5P:

- plan,
- ploy,
- pattern,
- position,
- perspective.

Strategie jako **plán (plan)** je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení.

Strategie je také používána ve smyslu slova **komplot (ploy)**; nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako **model chování (pattern)**. Oproti pojetí strategie jako plánu, tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu **pozice (position)** akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako **charakter organizace (perspective)** je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepte) podnikání.

*Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.*

## **Strategické myšlení a rozhodování**

### **Strategické myšlení**

Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Mezi ty nejdůležitější principy patří:

- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip tvůrčího přístupu,
- princip interdisciplinarity,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace zdrojů,
- princip vědomí zdrojů,
- princip vědomí práce s časem,
- princip agregovaného myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení.

### **Princip variantnosti**

Tento princip vyplývá ze skutečnosti, že není znám průběh strategického období (obvykle 3 až 10 let) a vývoj strategických faktorů, které ovlivňují základní strategii podniku. V tomto období může dojít ke značným a neočekávaným změnám v oblasti mezinárodní politiky, ke změnám ve vývoji na světových a domácích trzích a také ke změnám v oblasti vědy a výzkumu.

Proto strategie musí být vypracovávána v několika variantách, které vycházejí z dobrých znalostí trhu s možností pružně reagovat na takto vzniklé změny. Podnik tak čelí vzniku tzv. strategického překvapení. Varianty strategie podniku musí být proto kompatibilní a pružné, aby tak podnik mohl čelit nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji prostředí.

### **Princip permanentnosti**

Úzce souvisí s předchozím principem. Práce na strategii nikdy nekončí, neustále je třeba sledovat vývoj navržené strategie a rovněž zda skutečný vývoj faktorů ovlivňuje správný vývoj strategie a také zda strategické operace probíhají v souladu s vytyčeným harmonogramem a plánem. V případě zjištění odchylek je třeba se rozhodnout o dalším postupu podle toho, jak intenzivně mohou tyto odchylky zasáhnout do vývoje podniku. V extrémních situacích dojde i na vypracování nové strategie.

### **Princip celosvětového systémového přístupu**

Tento princip vychází ze skutečnosti, že celý svět je úzce propojen, tedy „vše souvisí se vším“. Takto vymezená strategie proto musí vycházet z dobrých znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědecko-technickém, demografickém, právním i sociálním vývoji celého světa. Teprve na základě takto pojatých znalostí může být navržená strategie kvalitní.

### **Princip tvůrčího přístupu**

Princip tvůrčího přístupu vychází z poznatků, že žádný podnik se nemůže prosadit v tržním prostředí, pokud nepřináší s sebou něco nového. Jen takový podnik, který přináší nové produkty, novou technologii, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové nástroje ke snižování nákladů, nové metody prodeje a správnou motivační politiku u svých zaměstnanců, může dosahovat trvalé prosperity. Proto se podnik musí orientovat na pracovníky s tvůrčím myšlením a věnovat jim odbornou péči a vhodné prostředí, aby podnik dosáhl svých vytyčených cílů.

### **Princip interdisciplinarity**

Znamená využít všech nových poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie. Vytvoří se tzv. interdisciplinární tým, který využije poznatky z jednoho vědního oboru a implementuje je v jiném oboru. Tento postup se používá zejména při řešení technických a investičních problémů. Technik si musí uvědomit nákladovou stránku použité technologie a ekonom zase výhody, plynoucí z použití této technologie.

### **Princip vědomí práce s rizikem**

Každý podnik by si měl uvědomit míru rizika, které s sebou přináší jeho aktivní účast v tržním prostředí. U žádné strategie proto nemůže být zajištěna stoprocentní úspěšnost. Riziko lze snížit vypracováním více variant, které by pružně reagovaly na negativní změny. Např. finanční plány musí počítat s rizikem neúspěšnosti některých strategických operací, a proto se vytvářejí rezervy, které dovolí podniku pokračovat ve své činnosti.

### **Princip koncentrace zdrojů**

Každý projekt, aby mohl být uskutečněn, potřebuje značné zdroje. Tyto zdroje se však musí koncentrovat na určitý strategický cíl. Jen takto vynaložené zdroje přinášejí efektivitu.

### **Princip vědomí práce s časem**

Moderní tržní společnost si je vědoma hodnoty času: „čas jsou peníze“. Radikální zkrácení lhůt výzkumu, výstavby, výroby i oběhu samozřejmě sníží náklady, které přinášejí další zisky a jsou samozřejmou součástí každého podniku.

### **Princip agregovaného myšlení**

Princip agregovaného myšlení znamená, že vše se řeší z globálního pohledu, a proto se nezabýváme detaily.

### **Princip zpětnovazebního myšlení**

Každý podnik by si měl být jistý správností svých postupů. Proto by veškeré důležité aktivity měl kontrolovat, resp. by měla fungovat zpětná vazba.

Zvládnutí principů strategického myšlení je základním úspěchem správného zpracování strategie a její následné úspěšnosti.

## **Rozhodování**

Je pouze jedním z úkolů manažera. Znamená pro něj volbu mezi alternativami. K tomu, aby se správně mohl rozhodnout, musí mít:

- informace,
- schopnost modelovat,
- algoritmus řešení,
- varianty a alternativy.

Schopný manažer ví, kdy je třeba se rozhodnout na základě pragmatického přístupu a kdy jiným způsobem. Proto musí rozlišit, zda se problém bude opakovat, nebo je neopakovatelný. Přitom musí dělat kompromisy, ovšem za podmínky, že se naučí rozeznávat kompromisy dobré a špatné. Musí přitom mít jasný cíl a současně musí stanovit podmínky, jak tento cíl naplnit. Rozhodování má spojitě pokračování v realizaci rozhodnutí, tzn., musí stanovit – kdo, co, jak, kdy se musí udělat, aby se rozhodnutí uskutečnilo. Kontrola jako zpětná vazba potom zkoumá průběh, platnost a efektivnost rozhodnutí a srovnává ho s uskutečněným průběhem událostí.

Rozhodování je jednou ze dvou stránek řízení, které můžeme chápat např. jako poznávací, tj. tok informací a informační proces, vůli, tj. rozhodování směřující k cíli přes vůli řídicího subjektu ovlivňující vůli řízeného subjektu.

**Rozhodování** umožňuje rozhodovacímu subjektu využívat možnosti volby z množin jednání, a to jako reakci na různé překážky a problémy. Rozhodování se uskutečňuje prostřednictvím **rozhodovacího procesu**, což je tzv. logický sled kroků, a to od zjištění problému až po formulaci problémů. Výsledkem rozhodovacího procesu je **rozhodnutí**, jako konečný podnět k akci, aktivitě, ke které směřují všechny přípravné fáze a kroky. Po rozhodnutí následuje **realizace rozhodnutí**. Protože rozhodnutí je aktem vůle, jeho forma nemůže být jiná než **informační**.

K předpokladům řádného rozhodovacího procesu patří:

- subjekt rozhodování,
- objekt řízení s určitým cílem,
- znalost cíle,
- znalost prostředků,
- stanovení cest,
- soustava kritérií.

Rozhodovací proces má obdobně jako rozhodnutí dvě stránky:

- obsahovou, jež odpovídá na otázku, o čem se rozhoduje, určuje rozhodovací problém, objevuje jednotlivé varianty,
- formální, jež sleduje, jak rozhodovací proces probíhá.

Význam rozhodnutí, vedle pravomoci a odpovědnosti subjektu rozhodování, musí být doprovázen kvalifikací a racionálním přístupem rozhodovatele.

### **Strategie řízení a rozhodování**

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření *jedinečných* kvalit, které mají *zvláštní* hodnotu pro *konkrétní* část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat.

Jedním ze způsobů, jak podrobněji popsat strategické rozhodování, je srovnání s ostatními typy rozhodování.

Ansoff rozlišuje následující tři oblasti rozhodování:

- **operativní,**
- **administrativní,**
- **strategická.**

#### ***Ad) operativní rozhodování***

Operativní rozhodování se týká samotné transformace vstupů a zahrnuje např.: alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na marketing a výzkum a vývoj. Rozhodování tohoto typu probíhá permanentně a je v rámci podniku decentralizováno. Většina

těchto rozhodnutí se opakuje a kromě rizika a nejistoty jsou charakterizována i relativně krátkým intervalem mezi vznikem potřeby takového rozhodnutí, jeho uskutečněním a efekty z něho vyplývajícími.

#### ***Ad) administrativní rozhodnutí***

Administrativní rozhodnutí jsou rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí procedury k získávání zdrojů, k zajištění vhodné vnitřní struktury a požadovaného toku informací.

#### ***Ad) strategická rozhodnutí***

Strategická rozhodnutí se na rozdíl od výše zmíněných typů týkají vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Takový druh je tedy nevyhnutelně centralizován na nejvyšší úrovni řízení podniku, neboť se dotýká veškerých zdrojů podniku. Strategická rozhodnutí jsou relativně méně častá a jejich důsledky se projevují až po určité době. Jedna z nejvýstižnějších charakteristik strategického rozhodování poukazuje na skutečnost, že podnikový management nedostává žádné signály o jejich potřebě. Znamená to, že přestože jsou relativně řídká, musí v podniku existovat mechanismus, který by zajišťoval, aby podnikový management věnoval strategickým rozhodnutím patřičnou pozornost.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Charakterizujte vývoj strategického managementu. Zdůvodněte potřebu uplatnění strategického řízení.
- 2) Definujte pojem strategické řízení a proveďte charakteristiku jeho základních složek.
- 3) Vysvětlete pojem strategie.
- 4) Uveďte 3-4 principy strategického myšlení a stručně je charakterizujte.
- 5) Jaké znáte typy strategického rozhodování podle Ansoffa?

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Strategický management jako samostatná vědní disciplína se začala prosazovat v 60.-70. letech 20. století. Přístupy a chápání pojmu strategie a strategického řízení se však dodnes nejen v podnikové sféře, ale i ve sféře akademické značně liší. Z hlediska



vývojových fází lze rozlišit fázi tzv. autonomního strategického managementu (60. léta 20. století, kdy se rodí a začínají využívat první strategické analýzy, jako např. světově rozšířená SWOT analýza nebo analýza portfolia směřované zejména poznání vnitřního podnikového prostředí. 80. léta 20. stol. byla zaměřená na metody směřující k analýze konkurence, a to nejen na úrovni podniků, ale i odvětví, jako př. lze uvést široce diskutovaný Porterův model 5 konkurenčních sil. V 90. letech dochází k zostřování konkurenčního boje, lze hovořit o hyperkonkurenci až superkonkurenci, dochází k radikálním změnám v podnikovém prostředí. Koncem 20. století a počátkem třetího tisíciletí až dosud lze hovořit o vysoce turbulentním, diskontinuálním prostředí.

- 2) Strategické řízení lze definovat jako proces vymezení vize, mise, resp. poslání podniku, dále stanovení strategických cílů, které jsou transformovány až na operativní podnikovou úroveň, proces ve kterém vrcholoví manažeři formulují podnikovou strategii, která v ideálním případě vytváří soulad mezi vnitřními podnikovými zdroji a vnějším prostředím.
- 3) Současný pohled na strategii je značně odlišný, a to nejen v akademické, ale zejména v podnikové sféře. Někteří manažeři vnímají strategii jako vizi, druzí jako naplňování cílů, jako cestu směřující k ziskovosti, úspěšnosti, k získání a udržení konkurenční výhody. Strategii je možné vymezit jako dlouhodobý koncepční záměr podniku za účelem naplnění vize, mise včetně specifikace nástrojů a činností vedoucích k jeho naplnění.
- 4) Ze všech přístupů strategického myšlení bych uvedla následující: princip variantnosti, a to vzhledem k vlivu podnikového prostředí na samotnou existenci současných podniků samozřejmě s přihlédnutím k jejich sektorové diferenciaci, neboť současné poznatky ukazují již na roční aktualizaci strategie. Dále princip vědomí práce s rizikem, souvisí opět s vývojem podnikového prostředí, princip tvůrčího myšlení, které považují za velice důležité a princip zpětné vazby neboli kontroly.
- 5) Podle Ansoffa rozlišujeme strategické, administrativní a operativní (každodenní rozhodování (viz popis v této kapitole).

 **Studijní materiály:**

STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 8-11, 24-27)

TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. 7. dot. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str. 63-67)

# Kapitola 3: Proces strategického řízení, hierarchie strategie (komplexní podniková strategie – corporate strategy, obchodní strategie, funkční strategie)



## Klíčové pojmy:

komplexní podniková strategie, strategic business unit



## Cíle kapitoly:

- vymezení procesu strategického řízení,
- seznámení studentů s obsahem tzv. corporate strategy, business strategy a funkčními strategiemi,
- specifikace SBU – strategic business units.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 16 hodin



## Výklad:

**Strategické řízení** lze ve zjednodušené podobě chápat také jako proces vymezení:

- vize,
- mise, resp. poslání,
- dlouhodobých podnikových záměrů,
- cílů,
- plánů.

**Vize** – představa, čeho chce podnik dosáhnout, a to v časovém horizontu 3, ale zejména 5 a více let.

**Mise (poslání)** – charakterizuje smysl a účel existence podniku, co podnik dělat chce a co dělat umí), je konkretizace vize. Podnik si klade otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Co je jedinečného na našem podniku?
- Kdo je naším hlavním zákazníkem?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby dnes a v budoucnu?
- Jaké jsou a budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy?
- apod.

**Záměry** - jsou dalším krokem v konkretizaci vize.

- zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin,
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy,
- jsou motivující, ale dosažitelné,
- jsou napříč funkcionálními oblastmi.

**Cíle** – jsou operativním vymezením záměrů.

Požadavky na formulaci cílů – pravidlo SMART.

pravidlo SMART:

S – specific (konkrétní)

M – measurable (měřitelný)

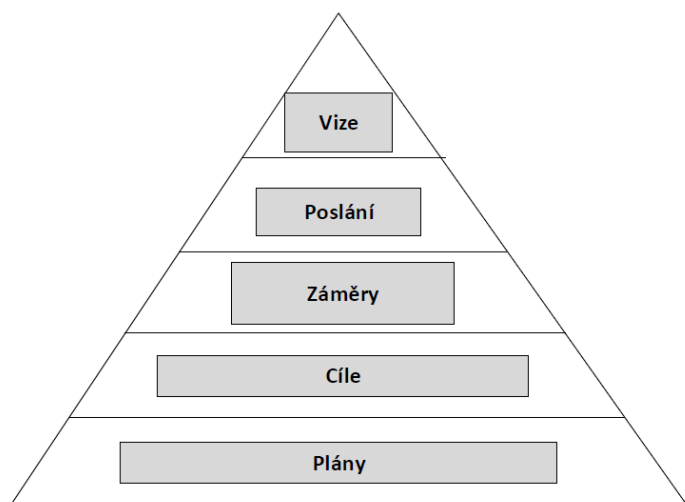
A – acceptable / agreed (akceptovatelný, odsouhlasený)

R – realistic (reálný, splnitelný)

T – time (časově ohraničený)

Cíl by měl být vztažen vždy k výsledku, ne k činnosti!

**Plány** – konkrétní popis postupů, jakým způsobem budou cíle naplněny.

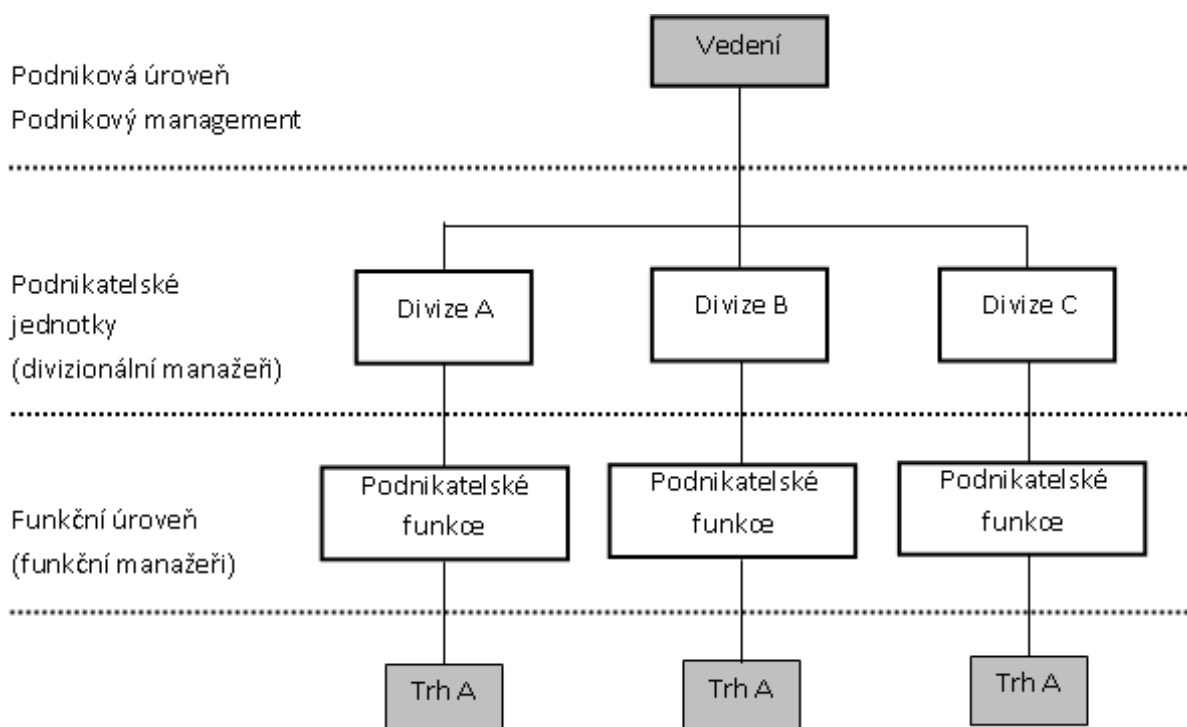


**Schéma 1.1: Strategické zaměření podniku**

Zdroj: (Tichá, Hron, 2016) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 22)

### Úrovně strategického řízení

Uvnitř podniku působí strategičtí manažeři nejen ve vrcholovém vedení podniku, ale rovněž působí na nižších úrovních uvnitř podnikové hierarchie. Charakter strategií na jednotlivých úrovních je různý a odpovídá poté i různým cílům.



**Schéma 1.2: Úrovně strategického řízení**

Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK. ISBN 80-7179-603-4. (str. 7)

Jak znázorňuje schéma 1.1 lze podle úrovně řízení hovořit o úrovních strategií, a to v členění na strategii celopodnikovou (nebo také komplexní podnikovou strategii) na úrovni TOP vedení podniku, strategii na úrovni strategických podnikatelských jednotek (SBU) a tzv. funkčních (dílčích) strategiích na úrovni funkčních organizačních útvarů.

### **Corporate strategy**

Vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí (Jaké podnikání? V jakém odvětví? V jaké zemi? Kam investovat? Jakým způsobem řídit? apod.) Podílí se na ní nejužší tým vlastníků podniku a špičkoví top manažeři. Jedná se o utajovaný strategický dokument podniku.

Vymezení obsahu corporate strategy:

- vyčlenění SBU (**KDO?** – Jaké SBU),
- vytyčení strategických cílů SBU (**CO?** – nastavení cílů),
- stanovení směrů a cest, jak tyto strategické cíle naplnit (**JAK?** – základní směry rozvoje SBU).

Strategická podnikatelská jednotka je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb (př. divize podniku). Takovéto jednotky mohou samostatně čelit konkurenci a být samostatně řízeny.

Komplexní podnikovou strategii lze rovněž vymežit v následujících krocích.

- stanovení základních vizí budoucího chování firmy,
- vymezení strategických cílů,
- stanovení základní podnikatelské pozice,
- návrh základních scénářů,
- zpracování strategie portfolia firmy,
- vypracování a sladění variant dílčích strategií,
- výběr optimální varianty,
- formulace komplexního plánu,
- realizace plánu.

## **Strategie na úrovni SBU (business strategy)**

Vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro každou SBU.

Obsahově by měla tato strategie specifikovat prvky rozšířeného marketingového mixu:

- výrobek (product),
- cena, rozpočtová politika (price),
- vymezení trhu (place),
- distribuce (promotion),
- lidské zdroje (people),
- procesy (process),
- řízení, využití zdrojů SBU (planning).

Strategie každé SBU by měly být rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé oblasti řízení - př.:

- výrobní,
- finanční,
- marketingová,
- personální,
- výzkumu a vývoje apod.

Funkční strategie mohou být vymezeny i jako průřezové horizontální strategie – strategie společné pro více SBU.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Definujte vizi, misi podniku a strategické cíle včetně konkrétních příkladů.
- 2) Charakterizujte úroveň podnikového řízení, potažmo úroveň strategií.
- 3) Vysvětlete pojem strategická podnikatelská jednotka a uveďte konkrétní příklad.

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Vize je představa vrcholového vedení podniku o budoucím směřování a vývoji podniku, vizi lze písemně vyjádřit, může se jednat i o slogan.

Příklad vize na VŠTE:

VŠTE je vysoká škola univerzitního typu poskytující českým a zahraničním studentům komplexní vzdělání zaměřené na výchovu profesně specializovaných techniků a ekonomů. Mise je konkretizace vize, odpovídá na otázky typu: Jaké výrobky budeme vyrábět, jaké služby poskytovat? Kdo bude naším zákazníkem? Jaký je smysl naší existence? apod. Strategické cíle se stanovují obvykle na období delší než 3, 5 a více let. Měly by být stanoveny podle pravidla SMART.

Např. podnik chce do roku 2020 zvýšit své zisky o 15 %.

- 2) Na úrovni top vedení se formuluje celopodniková strategie, tzv. corporate strategy. Na úrovni strategických podnikatelských jednotek strategie obchodní a na úrovni funkčních útvarů strategie funkční neboli dílčí. Pro několik strategických podnikatelských jednotek společně lze vymezit tzv. horizontální strategie.
- 3) Strategickou podnikatelskou jednotku neboli Strategic Business Unit (SBU) si lze představit jako závod nebo divizi podniku, kdy podnik má široce diversifikovanou strukturu výroby. SBU, pakliže jsou vymezeny by měly mít samostatné strategické cíle, pokud je nelze samostatně vymezit, nelze hovořit o SBU.

## Studijní materiály:

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 22-23, 33-35)

TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. 7. dotisk. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str. 20-23)

KEŘKOVSKÝ, M., 2006. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck (C.H. Beck pro praxi). ISBN 80-7179-453-8. (str. 26, 28-31)

DEDOUCHOVÁ, M., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H.BECK. ISBN 80-7179-603-4. (str. 67)



# Kapitola 4: Modely strategického řízení, strategická situační analýza, strategické metody pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku



## Klíčové pojmy:

vnitřní prostředí, vnější okolí, situační analýza



## Cíle kapitoly:

- seznámení studentů se základními modely strategického řízení,
- definování situační analýzy,
- specifikace metod pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku (interních a externích strategických analýz).



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 18 hodin



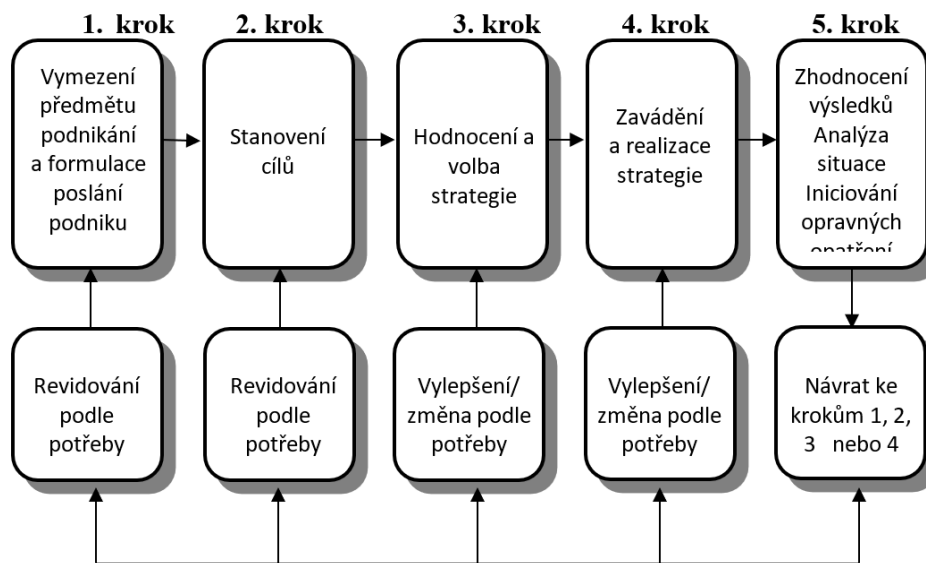
## Výklad:

### Modely strategického řízení

V odborné literatuře lze najít různé modely řízení od mnoha zahraničních autorů. Nelze jednoznačně konstatovat, který z níže uvedených modelů je ideální, odborná literatura se však shoduje v jednom, a to že proces strategického řízení by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících fázích.

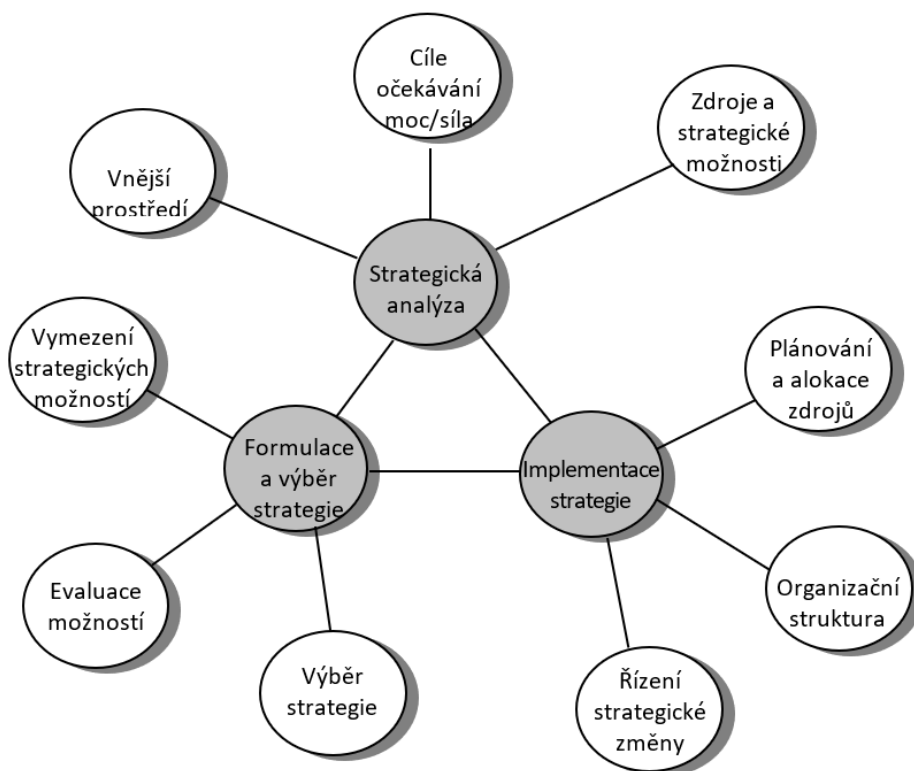
Ve schématu 1.1 je uveden tradiční model procesu strategického řízení (podle Thompsona a Stricklanda), který se skládá z 5 na sebe navazujících kroků (počínaje formulací poslání, stanovením cílů, hodnocením a volbou strategie, zaváděním a realizací strategie až po

zhodnocení výsledků včetně analýzy situace a iniciací opravných opatření vedoucích k opakování celého cyklu). Schéma 1.2 uvádí model Johnsona a Scholese, který opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek procesu. Schéma 1.3 je integrací výše uvedených modelů včetně některých prvků uváděných jinými autory. Keřkovský a Vykypěl (2006) definují strategický management jako nikdy nekončící proces a jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání, cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem té nejlepší, její implementací do praxe a kontrolou průběhu její realizace.



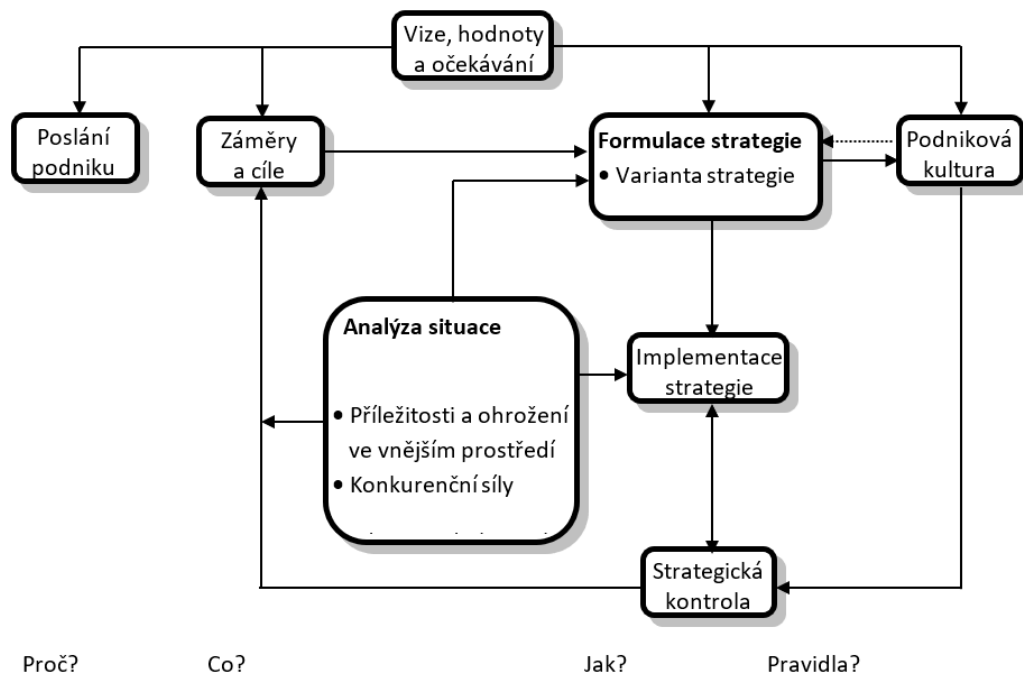
**Schéma 1.1: Tradiční model procesu strategického řízení**

Zdroj: (Thompson, Strickland, 1996) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 15)



**Schéma 1.2: Model procesu řízení podle Johnsona a Scholese**

Zdroj: (Johnson a Scholes, 1988) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 16)



**Schéma 1.3: Integrovaný model procesu strategického řízení**

Zdroj: (Digman, 1990) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str.17)

## Situační analýza

Situační analýza je komplexní analýza spočívající v hodnocení jednotlivých složek a vlastností vnějšího i vnitřního prostředí firmy s využitím metod pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí.

V řadě případů je obsah situační analýzy skryt pod označením 5C:

- company – podnik,
- collaborators – spolupracující firmy a osoby,
- customers – zákazníci,
- competitors – konkurenti,
- climate/context – makroekonomické faktory (STEP analýza).

V současném globalizujícím světě, zejména pak v oblasti globalizace trhů a podnikání, je autorkou zmíněna i situační analýza provedená pomocí 7C (country – národní specifika, climate/context – makroekonomické faktory, company – podnik, collaborators – spolupracující firmy a osoby, customers – zákazníci, competitors – konkurenti, cost – náklady). V rámci moderního strategického řízení obchodních firem se ukazuje za účelné využívat k popisu vnějšího a vnitřního prostředí strategických analýz. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou nejvíce využívány tyto metody (Tichá, Hron, 2009, Váchal, Pártlová, 2010):

- *STEP analýza* (hodnotí vliv faktorů vnějšího okolí na firmu – politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických a ekologických),
- *scénáře* (popisují současný stav prostředí firmy a vytyčují různé směry / scénáře jejího vývoje),
- *analýza ekonomických charakteristik odvětví* (odvětví je zde chápáno jako skupina firem nabízejících stejné výrobky, resp. služby a jsou zde klasifikovány faktory ovlivňující nabídku a poptávku po jejich produktech),
- *analýza hybných sil v odvětví* (specifikovány jsou hybné síly v odvětví působnosti firem a je stanovena jejich významnost z hlediska rozvoje firmy, ale i celého odvětví),
- *analýza konkurence v odvětví* - Porterův model pěti sil (analyzuje odvětví a konkurenční prostředí firem prostřednictvím 5 konkurenčních sil),
- *strategické mapy* (specifikují strukturu odvětví a mapují konkurenční skupiny v něm působící s určením jejich významnosti),
- *analýza konkurentů* (navazuje na strategické mapy a diferencuje konkurenty dle jejich konkurenční síly),

- *analýza atraktivity odvětví* (je hodnoceno 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre pro stanovení atraktivity odvětví).

Pro analýzu vnitřního prostředí jsou nejvíce využívány analýzy:

- *analýza hodnotového řetězce* (analyzovány jsou primární a podpůrné činnosti firmy s cílem stanovit stupeň transformace vstupu na finální produkty včetně hodnoty vnímané a respektované zákazníky),
- *analýza klíčových procesů* (procesy a systémy ve firmě jsou členěny na primární procesy, podpůrné a kontrolní systémy s cílem stanovit klíčové procesy z hlediska plnění firemních cílů, případně navrhnout inovaci stávajících procesů),
- *analýza exponovanosti firmy* (stanovuje se stupeň zranitelnosti firmy na základě působení makroprostředí firmy),
- *SWOT analýza* (je určována současná pozice firma v tržním prostředí prostřednictvím analýzy a vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů),
- *analýza portfolia* (matice BCG, matice GE, matice životního cyklu) – cílem je stanovit optimální skladbu podnikového portfolia z hlediska jeho současného ale i budoucího stavu),
- *klíčové faktory úspěchu* (určují se stěžejní prvky konkurenceschopnosti firmy působící v daném odvětví).

Je vhodné upozornit na skutečnost, že při praktickém řešení situační analýzy není vždy potřebné a ani účelné uplatnit všechny uváděné analýzy, rovněž sled jednotlivých analýz vychází z charakteru obchodní firmy a navíc, na základě poznatků je vhodné jejich řazení ve vzájemných vazbách na očekávané výstupy. Přes určitý subjektivismus ve zpracování některých analýz se ukazují uvedené analýzy jako výrazný nástroj pro formování a implementaci obchodních strategií v podmínkách globalizující ekonomiky a vzrůstajícího tržního napětí zejména v mezinárodním měřítku.

## ? **Otázky a úkoly:**

- 1) Charakterizujte základní fáze modelu strategického managementu.
- 2) Definujte situační analýzu.
- 3) Uveďte příklady interních a externích strategických analýz.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Fáze modelů strategického managementu se mohou lišit, neexistuje jednotný unifikovaný model strategického managementu. Jde o to, aby vymezené fáze na sebe logicky navazovaly, např. stanovení vize, mise, strategických cílů, formulace strategie, její implementace, průběžná kontrola a návrh konkrétních opatření.
- 2) Situační strategická analýza je zaměřena na analýzu a vyhodnocení jednotlivých komponent, resp. složek podnikového prostředí s využitím metod pro hodnocení podnikového prostředí (interních a externích).
- 3) Mezi klasické interní analýzy patří analýza vnitřních podnikových zdrojů, portfolio analýza a analýza hodnotového řetězce podniku, naopak mezi externí patří analýza konkurentů, Porterův model 5 sil a STEP analýza.

## Studijní materiály:

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str.14-17, 50-51, 54)

JAKUBÍKOVÁ, J., 2013. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4670-8. (str. 94-95)

# Kapitola 5: Klasifikace strategií



## Klíčové pojmy:

strategie, druhy strategií



## Cíle kapitoly:

- seznámení studentů se základní klasifikací strategií



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 18 hodin**



## Výklad:

Podle podnikatelské pozice má firma mnoho možností, jak zlepšit své postavení v tržním prostředí. Podnikatelská strategie, tak jako ostatně celý strategický plán, je vytvářena a postupně zpřesňována. Základem jsou prvotní scénáře komplexních podnikatelských strategií, které by měly vzít v úvahu všechna základní hlediska možného budoucího chování firmy. V praxi pro konstrukci strategických scénářů existuje mnoho způsobů a samotné strategie jsou pojímány a sestavovány z mnoha různých hledisek. Všem těmto hlediskům pak odpovídají různé typologie strategií, které by se však v žádném případě neměly vzájemně vylučovat.

## Strategie podle orientace managementu

Z hlediska celkového klimatu firmy, dispozic managementu, ale i stáří a velikosti firmy a typu odvětví, lze charakterizovat určité tendence v chování firem, které se promítají i do budoucího strategického rozhodování.

Podle těchto ukazatelů lze management firmy dělit do několika skupin:

**Defender** – jsou-li globalizační tlaky poměrně slabší a vlastní výhody domácí firmy dostatečné, avšak omezené jen na tuzemský trh, může se domácí firma soustředit jen na obranu své vlastní pozice.

Pokud přijde mocná, agresivní konkurence, musí se snažit lépe přizpůsobit své výrobky a služby speciálním přáním a potřebám zákazníků. Nesmějí podlehnout pokušení chtít si udržet všechny zákazníky a napodobit nadnárodní firmu. Soustředit se na kupující vrstvy, které dávají přednost místním tradičním produktům a ne bojovat s firmou, která je zaměřena na značkové zboží.

**Extender** – jestliže však při slabších globalizačních tlacích se může tuzemská firma opřít o možnost transferu svých výhod do dalších zemí, může se sama pustit do expanze.

Jedná se o firmu, jejíž výhody jsou přínosné i do dalších zemí, mohou se nejen úspěšně bránit cizí konkurenci, ale mohou i usilovat o zahraniční expanzi, ale jen tam, kde zahraniční prostředí je obdobné jejich domácímu trhu.

**Dodger** – obtížnější situaci mají podniky, kde zahraniční příchozí jsou pod silným globalizačním tlakem. Jestliže se výhody domácí firmy dají uplatnit jen v tuzemsku, závisí její další existence či nezávislost na tom, do jaké míry se jí podaří vyhnout se působení konkurence. Takto ohrožené podniky by měly využít určitých specifických podmínek nebo stupňů v řetězu tvorby hodnot, kde mohou nejlépe uplatnit své silné stránky.

Dodger může být ke globalizaci donucen, ale může z ní také získat výhody. Jestliže tyto výhody nemůže přenést do zahraničí za účelem expanze, musí zpravidla přistoupit k důkladné revizi základní koncepce svého podnikání. To může mnohdy znamenat vyústění do joint venture se zahraničními firmami, nebo prodej podniku cizí globalizující společnosti.

**Contender** – jsou-li silné stránky podniku dostatečně odolné proti silným globalizačním tlakům, může podnik uvažovat o střetu se zahraničním soupeřem. Tomuto podniku se také říká bojovník.

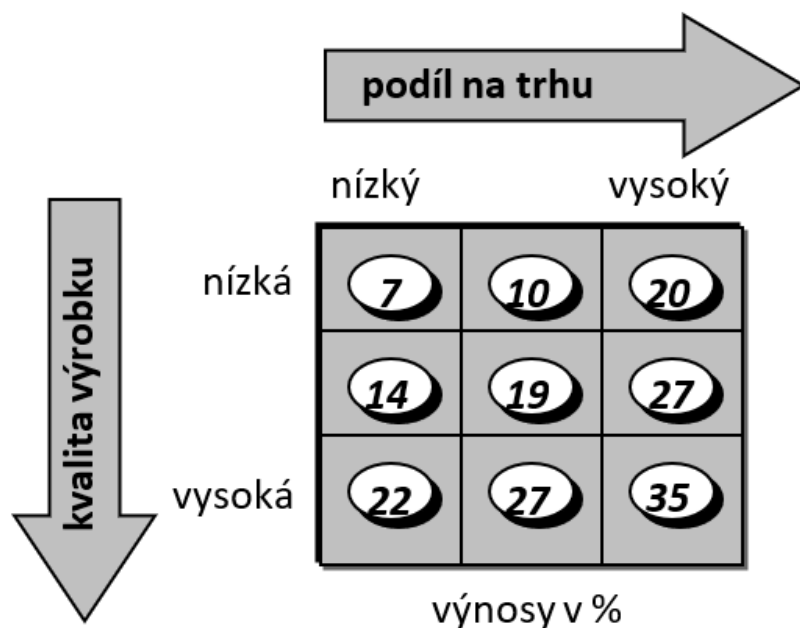
## **Typologie strategie podle Portera (tzv. tržní strategie)**

Tato strategie je založena na jednoznačně pozitivní souvislosti mezi velikostí podílu na trhu a velikostí výnosu. Čím větší je podíl podniku na trhu, tím lze očekávat vyšší výnos každé obchodní činnosti.

Důležité je postavení výrobku nebo služeb na trhu. Podstatnou roli zde hrají faktory jako stupeň známosti a image, nezaměnitelnost a jedinečnost výrobků nebo služeb a konečně i jejich užitek, který z nich má zákazník.

Ne vždy podnik musí mít velký podíl na trhu, aby dosahoval velkého zisku, velmi důležitou roli zde hraje kvalita výrobku. Vzájemné souvislosti jsou obsaženy ve schématu 5.1.





**Schéma 1.1: Tržně orientovaná strategie**

Zdroj: (Tichá, Hron, 2008) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 37)

Podíl na trhu neurčuje výši nákladů na kus, ale ovlivňuje dlouhodobě nejvýhodnější dosažitelnou hranici nákladů na kus. Ukazuje, do jaké míry lze snížit náklady, je-li to nezbytně nutné.

Neméně důležité jsou nahromaděné, koncentrované, zkušenosti v podniku určující dolní hranici nákladů na výrobek umístovaný na trh.

Proto „velký“ neznamená vždy „silný“ a „malý“ není vždy „slabý“ - síla vychází vždy z postavení na trhu a jeho využití, a ne z obrátu a počtu zaměstnanců.

Z těchto základních vizí lze vymezit tři typy dílčích strategií:

***Strategie nízkých nákladů*** (strategie celkového vedení)

Podnik se snaží o dosažení nejnižších nákladů jak výrobních, tak distribučních. Při splnění těchto cílů pak podnik může stanovit ceny nižší než konkurence.

***Diferenční strategie***

Podnik se snaží získat výhodu na celém trhu tím, že nabízí speciální výrobek, odlišný od konkurence a má nejlepší servis, čas dodání, kvalitu apod.

***Strategie zaměření se na tržní segment (strategie tržního koutu)***

Tento strategický přístup je založen na segmentaci trhu a té části, kde lze svou strategii ještě umístit a kde se může podnik udržet a získat větší podíl na trhu. Jedná se např. o poskytování

výrobku velice silné nebo naopak slabé sociální vrstvě obyvatel, nebo soustředění se na trh s vysoce profesionálním zaměřením.

## **Inovační strategie**

Inovační strategie firmy je dlouhodobým programem, který orientuje vývoj nových produktů ve třech základních dimenzích:

**výrobně** – technické - hledání odpovědi na otázku CO nabídnout?

**obchodně** – politické - hledání odpovědi na otázku PRO KOHO jsou nové produkty určeny?

**výrobně** – technologické - vyhledání odpovědi na otázku JAK nové produkty vytvořit?

Obecně lze klasifikovat tyto strategie:

### ***Strategie ofenzivní***

Často označována jako strategie prvního na trhu. Cílem této strategie je dosažení vedoucího postavení na trhu za co nejkratší časový úsek. Tato strategie využívá nejmodernější poznatky vědy, techniky a společenských věd v příslušných odvětvích a oborech. Ofenzivní strategie může přinést velké úspěchy, pokud se jí podaří uvést na trh špičkový výrobek nebo službu, může si i určovat ceny, ale je to také velmi riskantní strategie, spojená s enormními náklady.

### ***Strategie mírně ofenzivní***

Firma věnuje jen málo prostředků na vlastní technický rozvoj a kopíruje svou konkurenci, takže její produkty se jen málo odlišují od konkurenčních produktů. Navazuje na koncepci předcházejících produktů a nové produkty jsou určeny pro osvědčené trhy.

### ***Strategie defenzivní***

Firma s touto strategií se soustřeďuje na udržení vymezené konkurenční pozice nebo na její zlepšení. Hlavním rysem je především rovnováha mezi pozorností, věnovanou posledním výsledkům vědecko-technického rozvoje a pozorností, věnovanou marketingovým činnostem, zaměřeným na aktuální zjištění potřeb, přání a požadavků zákazníků a i na přípravu vstupu na trh nového produktu.

### ***Strategie zůstatková***

V podstatě ji nelze označit za strategii. Vývoj nových produktů je izolovaný, bez vzájemné koordinace, a proto také velmi nákladný. Necílenost vývojového úsilí a chybějící respektování potřeb trhu jsou příčinou, že často podnik s touto strategií zaniká, resp. je to strategie na přežití.

## **Růstové strategie**

Management podniku se při této strategii zajímá o dvě základní možnosti vývoje:

1. udržet konkurenční pozici,
2. zlepšit konkurenční pozici.

Strategie založená na principu růstu se snaží zlepšit konkurenční pozici podniku tím, že zvyšuje příjmy z prodeje i ze samotného růstu (kvantitativního) firmy.

Tuto strategii je možné realizovat dvěma způsoby:

### ***Integračním růstem***

Orientace na některou z možných forem integrace:

- a) zpětná integrace představuje spojení s dodavateli,
- b) integrace s distributory a odběrateli,
- c) integrace horizontální – spojení ve stejném odvětví,
- d) integrace vertikální – spojení s navazujícími, odlišnými oblastmi výroby včetně zpracovatelského průmyslu.

### ***Intenzivním růstem***

Jedná se o strategii, která může být dosažena buď intenzivní cestou, nebo diversifikací (přidáním zcela nového produktu)

Intenzivní růst může být zvolen v tom případě, kdy současné výrobky a současný trh poskytuje možnost zvýšení prodejů, např. formou jejich zdokonalení.

Má tyto základní formy:

### ***Strategie pronikání (penetrace trhu)***

Management hledá cesty jak zvýšit podíl na trhu pro své současné výrobky na současných trzích.

### **Strategie rozvoje trhu**

Získat nové trhy pro své současné výrobky, které byly zatím dodávány např. jen pro průmyslová teritoria a nyní se budou dodávat pro veškerý spotřebitelský trh.

### **Strategie vývoje nového výrobku**

Snaha managementu o inovaci stávajícího výrobního programu. Znamená to připravit výrobu takových produktů, které vyžadují od spotřebitelů osvojení si nových postupů, umožňujících získat z nových výrobků vyšší užitek, nebo o výrobky, které jsou nové pro podnik samotný a zajišťují výrobní progresivitu.

### ***Diverzifikační strategie***

Jedná se o nové výrobky určené pro nové trhy. Může se jednat o soustředěnou diversifikaci, kdy firma hledá výrobky, které mohou přinést efekt jejím dosavadním výrobkům.

### **Konkurenčně orientované strategie**

Předpokládá tvorbu konkurenčních výhod, jejímž cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Tato strategie vychází z předpokladu, že výrobky či služby jsou relativně stejné a tedy i dostupné, proto si zákazník vybere takový výrobek, jestliže:

- cena výrobku bude nižší než u konkurence,
- využitelnost produktu bude vyšší.

V zásadě lze odlišovat tyto strategické přístupy:

#### **Strategie vycházející z vysoké jakosti výrobků**

#### **Strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů – cenová konkurence**

Necenová konkurenční strategie

**Strategie zvyšování odbytu** při zachování cenové hladiny - např. pomocí diferenciací výrobků tím, že odliší své výrobky od výrobků konkurence.

Mezi základní způsoby výrobní diferenciací řadíme:

- diferenciací vlastního výrobku – funkční vlastnosti, kvalita,
- diferenciací služeb – instalace výrobku, školení, zácvik,
- osobní diferenciací – styl obchodních zástupců,
- diferenciací image – značka, symbol výrobku nebo firmy,
- diferenciací výrobků pomocí času – zkrácení času na výrobek na všech úrovních jeho výroby.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Proveďte základní vymezení podnikatelských strategií podle účelu, charakteru, cíle a použití.
- 2) Popište jednotlivé strategie z hlediska jejich možného využití v podnikatelském prostředí.

## Klíč k řešení otázek:

- 1) Michael Porter tvrdí, že jediná strategie, která dovede firmu k úspěchu a maximálnímu výkonu je „dobrá“ konkurenční strategie. Nejznámější v rámci klasifikace strategií jsou tedy tržně orientované strategie, kdy se jedná buď o získání konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů, nebo jedinečností, tzv. diferenciací anebo zaměřením se na úzký tržní segment. V obecné rovině strategie nízkých nákladů je uplatnitelná podniky vyrábějící ve velkém (hromadná, sériová výroba), menším firmám je doporučována strategie diferenciacie. V současné době se nejčastěji vyskytuje kombinace obou přístupů, jak nízkými náklady, tak diferenciací.
- 2) Viz odpověď na první otázku.

## Studijní materiály:

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 22-23,33-35)

TICHÁ, I. a HRON, J., 2016. *Strategické řízení*. 7. dotisk. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str. 36-42)

# Kapitola 6: Paradigma, paradigma strategického managementu



## Klíčové pojmy:

paradigma, logický incrementalismus, přístup



## Cíle kapitoly:

- vymezení pojmu **paradigma**,
- specifikace vývojových směrů **managementu**,
- seznámení studentů s významem **logického incrementalismu**, modely Galbraitha, Nathansona, Millera a Friesena.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 16 hodin**



## Výklad:

Klasifikaci a výklad vývojových směrů managementu lze nalézt v mnoha odborných publikacích zabývajících se vedením a řízením, které popisují jednotlivé „školy managementu“ či „myšlenkové proudy“ platné vždy pouze v určité době a fungující na základě specifických faktů a předpokladů, tzv. „premis“. V souvislosti s vědními obory lze často zaslechnout pojem „paradigma“ charakterizující nosnou myšlenku, teorii nebo výklad jednotlivých vědeckých disciplín, tak zní obvykle překlad paradigmatu v slovnících cizích slov.

Pojem **paradigma** zmínil poprvé ve své knize *Scientific Revolution* pan Thomas Kuhn, který charakterizuje paradigma jako všeobecně uznávané výsledky vědeckého výzkumu, jež určitý čas slouží společenstvu odborníků jako modely problémů a jejich řešení. Dle Kuhna prochází vědecké poznávání třemi základními etapami:

- obdobím normální vědy,
- obdobím krize,
- obdobím revoluce

Ve stručnosti bude dále uveden vývoj managementu. V rámci tohoto vývoji lze hovořit o 3 vývojových etapách managementu:

- **klasický management (19. století),**
- **manažerská revoluce (40 – 70. léta 20. století),**
- **management konce 20. století.**

V **období klasického managementu** byly vymezeny 4 myšlenkové proudy managementu, resp. 4 klasické školy:

- vědecké řízení,
- škola lidských vztahů (tzv. behaviorální přístup),
- správní řízení,
- byrokratické řízení.

**Vědecké řízení** (představitel: F.W. Taylor a jeho kolegové: H.L. Gannt, manželé Gilbrethovi, aj.)

- centrem zájmu jsou 3 faktory: člověk, výrobek a stroj,
- orientace na zvýšení výkonnosti organizací (zvyšování produktivity – intenzity dělníků),
- mechanická, jednotvárná, vyčerpávající práce v mechanizovaných procesech.

Přínos: snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce.

Negativum: preference autoritativního stylu řízení vycházejícího ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého inženýrské postupy degradovaly na výrobní faktor strojem či výrobkem.

**Škola lidských vztahů** (představitelé: R. Owen, H. Munsterberg, M. Parker Follettová, E. Mayo a CH. Barnard)

- orientace na oblast lidských zdrojů,
- posuzování vlivu psychologických a sociálních faktorů na výsledky práce zaměstnanců.

**Přínos:** Přesvědčení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, kterým podnik může disponovat. Východisko pro moderní personalistiku. Správná motivace je účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek.

**Negativum:** Přeceňování významu skupin a opomíjení jiných než psychologicko-sociálních aspektů. Přílišný důraz na harmonii vztahů a nedocnění progresivní funkce konfliktu.

### **Správní řízení** (představitel: H. Fayol)

- založení konceptu celistvosti v řízení,
- orientace na práci manažerů,
- analýza manažerských aktivit (plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola),
- vymezení 14 principů managementu.

**Přínos:** Definování manažerských funkcí, základ pro rozvoj koncepcí organizačních struktur podniků.

**Negativum:** Příliš velká snaha sevřít bohatou řídicí praxi do obecných schémat.

### **Byrokratické řízení** (představitel Max Weber)

- orientace na principy fungování organizace,
- byrokracie – ideální typ organizace – organizace je budována na základě uplatňování stability, pořádku, přesnosti, disciplíny a spolehlivosti.

**Přínos:** Východiska pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem.

**Negativum:** Přeceňování formální stránky organizace / podceňování její neformální stránky.

### **Vývojové směry v období manažerské revoluce** zahrnují následující přístupy:

- procesní přístupy,
- psychologicko-sociální přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní přístupy,
- empirické přístupy.

### **Management konce 20. století**

Za základní charakteristické rysy toho období lze považovat:



- diskontinuita,
- prostředí turbulence a chaosu,
- globalizace,
- reengineering,
- změny v organizačních strukturách podniků.

Objevují se pojmy jako management znalostí a učící se organizace.

	<b>tradiční organizace</b>	<b>učící se organizace</b>
<b>přístup ke změně</b>	když to funguje, není třeba nic měnit	<b>nebudeme-li se měnit, zahyneme</b>
<b>přístup k novým nápadům</b>	pokud to není náš nápad, nechceme to	<b>nebudeme objevovat objevené</b>
<b>kdo odpovídá za inovace</b>	tradiční útvar výzkumu a vývoje	<b>každý člen organizace</b>
<b>hlavní obavy</b>	z chybného rozhodnutí	<b>z neučení a nepřizpůsobení se</b>
<b>konkurenční výhoda</b>	výrobky a služby	<b>schopnost se učit, znalostí a zkušeností</b>
<b>práce manažerů</b>	<b>kontrola ostatních</b>	<b>pomoc ostatním</b>

**Schéma 1.1: Rozdíly mezi tradiční a učící se organizací**

Zdroj: (Robbins, Coulter, 2004) in VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5. (str. 31)

V rámci **vývoje strategického managementu** lze rozlišit:

- 1) **logický incrementalismus** (vývoj podniku cestou postupných změn; snaha manažerů je orientována na zajištění úspěšného rozvoje silného, bezpečného a přitom pružného hlavního předmětu činnosti a zároveň kontinuální experimentování s vedlejšími aktivitami; cíle jsou formulovány spíše obecně, aby nebránily experimentování). Logický incrementalismus nevidí strategické řízení jako sekvenční model, ale jako cyklický proces zahrnující zpětnou vazbu k předchozímu stadiu s možností znovu definovat nebo přeformulovat problém nebo jeho řešení.
- 2) **vývoj organizací cestou revolučních změn**,
  - a) modely Galbraitha a Nathansona (založené na vývoji organizačních struktur podniků – podle autorů zavádějí podniky zpočátku jednoduchou funkcionální strukturu. Typ růstové strategie určuje poté budoucí strukturu podniku. Podnik

může růst buď rozvojem zevnitř nebo akvizicemi. Nejčastějším způsobem růstu je však vertikální integrace, která vyžaduje centralizovanou funkcionální strukturu.

- b) modely Millera a Friesena (založené na jednotlivých vývojových fázích podniku - v modelech Millera a Friesena prochází podnik stádiem zrodu, růstovou fází, stádiem dospělosti a nakonec stádiem zániku, autoři zahrnují do svého modelu navíc fázi oživení, která je obvykle fází diverzifikace a expanze výrobku).

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Vysvětlete pojem paradigma.
- 2) Stručně charakterizujte vývojové směry klasického managementu.
- 3) Jaké směry lze definovat v rámci vývoje strategického managementu?

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Paradigma lze definovat jako myšlenkový proud určité vědní disciplíny, platný vždy v určité době a fungující na základě faktů a předpokladů, tzv. premis. Nebo jej lze vnímat jako výsledky všeobecně uznávaného výzkumu, který slouží určitému počtu odborníků jako modely problémů a jejich řešení.
- 2) V rámci klasického managementu lze rozlišit tři fáze, jednak období klasického managementu (konec 19. století a počátek století 20.) a jeho tři školy (vědecký přístup, škola lidských vztahů, správní přístup a přístup byrokratický). Dále období tzv. manažerské revoluce a 5 přístupů vesměs navazujících na vývojové směry klasického managementu (přístupy procesní, psychologicko-sociální, systémové, kvantitativní a empirické přístupy). A v neposlední řadě management na prahu třetího tisíciletí s pojmy jako znalostní management, učící se organizace, diskontinuita, turbulence a chaos.
- 3) V rámci paradigmatu samotného strategického managementu lze definovat dva vývojové směry, tzv. logický incrementalismus – vývoj podniků evoluční cestou anebo vývoj organizací revoluční cestou.

## 📖 Studijní materiály:

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str.22-23, 33-35)

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4642-5. (str. 28-29, 31)

# Kapitola 7: Formulace, výběr a implementace strategie



## Klíčové pojmy:

strategie, výběr, implementace, strategická alternativa



## Cíle kapitoly:

- seznámení studentů s problematikou formulace, výběru a implementace strategie



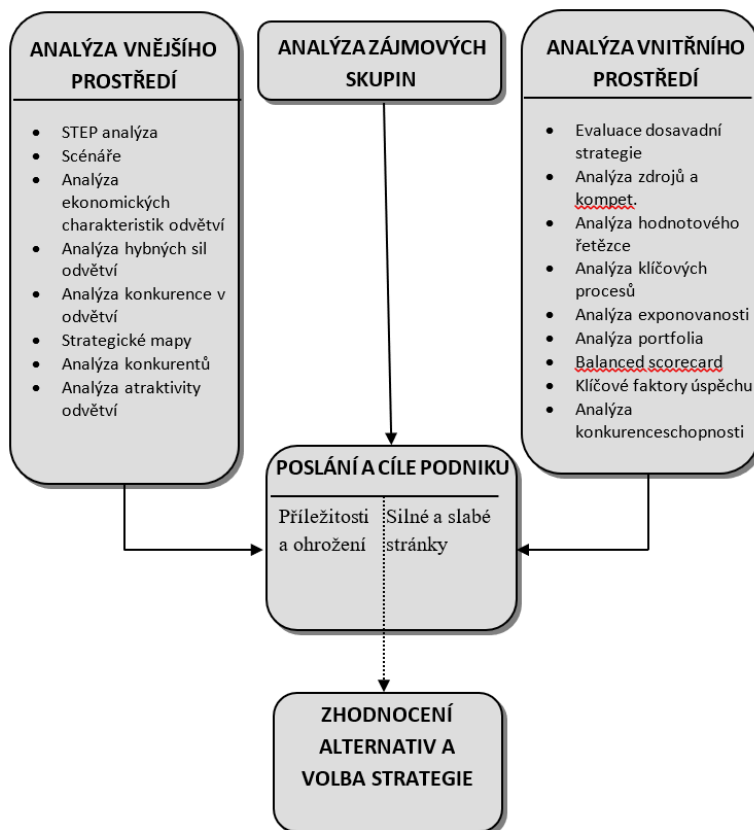
**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 18 hodin**



## Výklad:

### Formulace strategie

Formulaci strategie lze definovat jako proces založený na poznatcích získaných z analýz vnějšího a vnitřního prostředí za současného respektování zájmů a potřeb zájmových skupin.

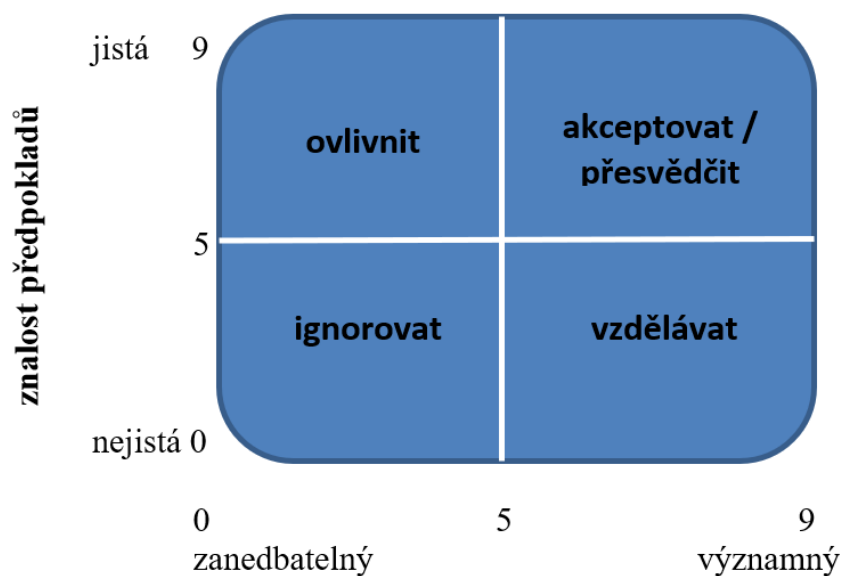


**Schéma 1.1: Proces formulace podnikové strategie**

Zdroj: (Tichá, Hron, 2008) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 77)

Na formulaci strategie má vliv **analýza zájmových skupin**. Tato analýza má svůj kulturní, politický a etický kontext. Cílem této analýzy je:

- identifikovat relevantní zájmové skupiny,
- identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách.



**Schéma 1.2: Matice analýzy zájmových skupin**

Zdroj: TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. 7. dot. Praha: ČZU, 2016. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7. (str.30)

## Výběr strategie

### Generování strategických alternativ

Alternativu lze charakterizovat jako jednu z cest, jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti. Alternativy lze rozdělit do 3 skupin:

- zřejmé, jisté alternativy,
- kreativní alternativy,
- nemyslitelné alternativy.

V rámci procesu generování strategických alternativ je nutné vymezit rámec problému (formulovat jej více než jedním způsobem), vymezit soubor alternativ vznikajících z různě vymezeného rámce problému, položit si otázku, zda je takto vymezený soubor úplný, zda jej lze zúžit a nakonec zhodnotit konečný soubor alternativ).

**Volba strategie** je rozhodovací fáze následující po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- přijatelnost,
- vhodnost,
- realizovatelnost,
- poskytnutí výhody.

## Implementace strategie

Implementace strategie je velmi těsně spjata s formováním strategie, přesto se v mnoha ohledech liší (viz tab. 1).

Formulace strategie	Implementace strategie
Rozmístování sil před akcí	Řízení sil v průběhu
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých analytických schopností	Potřeba dovednosti v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

**Tabulka 1.3: Srovnání procesu formulace a implementace strategie**

Zdroj: (Tichá, Hron, 2008) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 80)

V rámci implementace je potřebné zohledňovat řadu faktorů v závislosti na specifikách jednotlivých podniků:

- informovanost všech složek podniku, všech zaměstnanců o obsahu strategie (o jejich cílech),
- změny v systému řízení podniku, zesouladění organizační struktury s procesem implementace strategie,
- realizace funkčních strategií,
- změny ve stylu řízení, ve stylu odměňování,
- účinná kontrola a hodnocení procesu implementace.

**Obsah implementace** s ohledem na výše uvedené faktory lze definovat v následujících krocích: (Tichá, Hron, 2008)

- organizační příprava na zavedení strategie (koordinace vnitropodnikových jednotek, motivace pracovních skupin i jednotlivců, technické a manažerské schopnosti),
- řízení změny – rekonfigurace procesů (formulování vize budoucnosti, identifikace a výběr hlavních procesů, ohodnocení současných procesů, projektování nových procesů, analýza rozdílů mezi budoucím a současným stavem, plánování přechodu a implementace změny),
- přizpůsobení podnikové kultury.

Postup implementace strategie je tvořen následujícími činnostmi: (podle Slávika, 2005)

- komunikace,
- tvorba vhodné organizační struktury,
- konkrétní obsazení manažerských funkcí,
- vytvoření motivačního systému,
- zabezpečení administrativní podpory,
- zformování podnikové kultury,
- sestavení kontrolních systémů.

Proces implementace strategie je nejsložitější fází strategického řízení, má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie.

## ? **Otázky a úkoly:**

- 1) Definujte proces formulace strategie.
- 2) Podle jakých kritérií by měly být posuzovány jednotlivé strategické alternativy?
- 3) Jaký je rozdíl mezi formulací a implementací strategií?

## 🔑 **Klíč k řešení otázek:**

- 1) Formulace strategie je proces vycházející z poznatků interních a externích strategických analýz za současného respektování zájmů relevantních zájmových skupin. Cílem je najít takovou strategii, která by zajistila soulad mezi vnitřními podnikovými zdroji, vývojem vnějšího prostředí a uspokojením požadavků relevantních zájmových skupin.
- 2) Strategické alternativy se vyhodnocují ve vztahu ke čtyřem kritériím: přijatelnost, vhodnost, realizovatelnost a poskytnutí konkurenční výhody.
- 3) Formulace strategie proces zaměřený zejména na účelnost, proces intelektuální využívající dobrých analytických nástrojů, zatímco implementace je považována za nejsložitější fází strategického řízení, je to proces, který vyžaduje zapojení všech lidí v podniku, manažerů, zaměstnanců, vyžaduje organizační přípravu podniku na zavedení nové strategie, či jakékoliv změny a s tím související rekonfiguraci podnikových procesů.



## **Studijní materiály:**

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-106-6. (str.77-80, 99)

TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. 7. dot. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str. 150-168)

# Kapitola 8: Projekce moderních organizačních struktur



## Klíčové pojmy:

organizační struktura, síťová organizační struktura, dutý podnik, améba, virtuální podnik, satelitní podnik



## Cíle kapitoly:

- vysvětlení pojmu organizační struktura,
- seznámení studentů s významem a charakteristikou moderních organizačních struktur.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 16 hodin**



## Výklad:

### Organizační struktura

Jedná se o prostorové uspořádání prvků, útvarů a vymezení jejich vzájemných vazeb a vztahů v rámci podnikového systému. Představuje tak určitý rámec, který definuje rozdělení práce a úloh, koordinační mechanismy, taktiku a postupy a hierarchické a odpovědnostní vazby mezi jednotlivými posty ve společnosti. Lze tedy konstatovat, že úkolem organizační struktury je zajistit harmonické celistvé řízení systému (podniku).

Organizační struktury podniků jsou ovlivňovány řadou faktorů. Za základní faktory lze považovat následující:

- charakter podniku
- velikost podniku
- prostředí podniku
- strategie

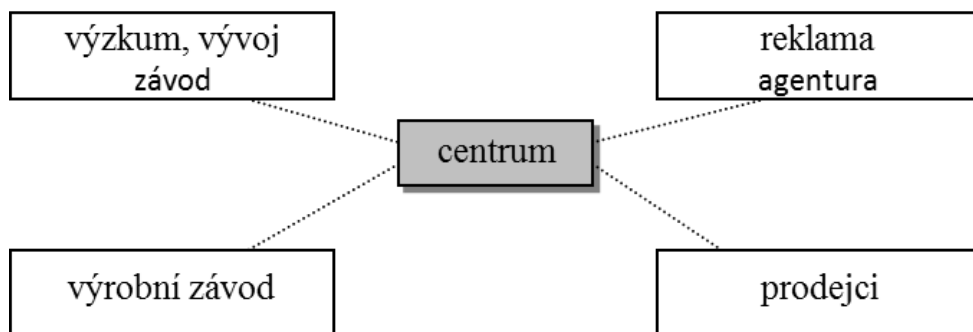
V posledních letech je trendem organizační struktury tzv. „zplošňovat“. Expanze a růst podniků i důsledky turbulence v podnikovém okolí postupně vytvářely silný tlak na změny organizačních struktur, tedy na struktury horizontální, ploché. V souvislosti s přechodem podniků na procesní řízení dochází k integraci práce a organizační struktury se stávají bez hierarchické. Pravomoci, odpovědnosti, rozhodování i kontrola jsou přeneseny dovnitř týmů ovládajících procesy, takže střední část, resp. stupeň řízení (střední management) je v některých případech zcela vytlačen (př. organizační struktura améba).

Mezi **moderní organizační struktury** lze řadit:

- síťovou organizační strukturu,
- dutý podnik,
- virtuální podnik,
- satelitní podnik,
- amébu.

### **Síťová organizační struktura**

Jedná se o pružné uspořádání samostatných podnikatelských subjektů, vztahy mezi těmito subjekty se utvářejí na základě smluvních vztahů. V centru této struktury stojí zpravidla firma, která má na starosti strategická rozhodnutí a plní roli koordinátora celé sítě. Základním koordinačním mechanismem tak je týmová spolupráce a hlavní vliv na rozhodovací proces má spokojenost zákazníka. Síťová struktura nemusí zahrnovat pouze týmy či funkční celky v rámci organizace, ale může spojoval i více společností se stejným zájmem. Subjekty mezi sebou komunikují prostřednictvím informačních technologií. Tento typ organizace je vhodný pro subjekty, které nejsou schopny samy zajistit dostatek znalostí, informací, nebo zdrojů.

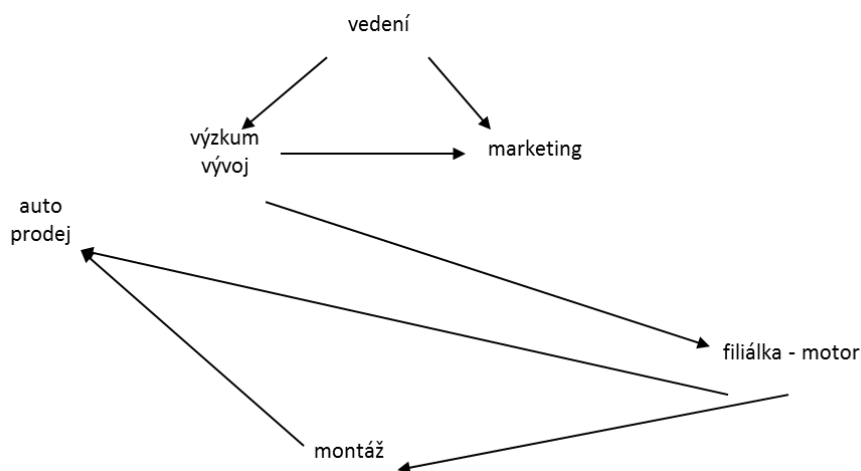


**Obrázek 1.1: Sít'ová organizační struktura**

Zdroj: STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 101)

### Dutý podnik

Představuje tzv. filiálky, které zabezpečují distribuci vlastních subdodávek. Podnik poté dílčí části kompletuje ve finální produkt a zajišťuje jeho distribuci.



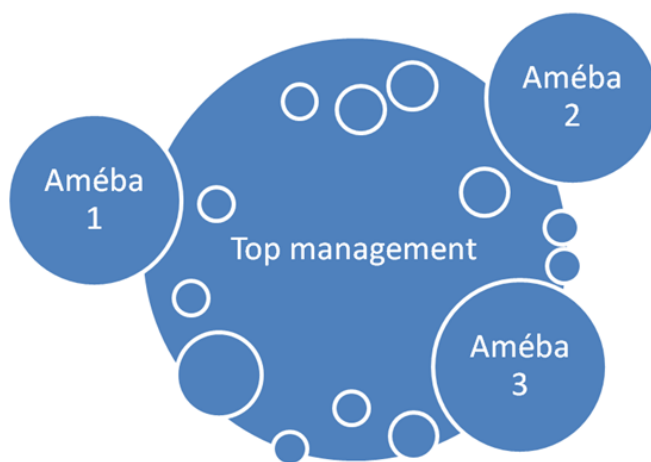
**Obrázek 1.2: Dutý podnik**

Zdroj: STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 101)



## Améba

Tvůrcem této organizační struktury je dr. Kazuo Inamori, manažer a zakladatel japonské společnosti Kyocera. Model améba představuje pojetí, ve kterém je podnik chápán jako živoucí organismus. Organizační struktura je složena z jednotlivých améb (pracovních skupin), které jsou řízeny jejich vedoucími. Organizační struktura je v tomto případě velmi plochá – na první úrovni je top management, na druhé jsou vedoucí améb. Améba představuje nový styl řízení, který je založen na autonomii a samořízení, pružnosti a seberealizaci zaměstnanců. Je pro ně typické, že vznikají a zanikají, slučují se a dělí podle potřeb firmy, úrovně vnitřních a vnějších zakázek a finanční situace.



Obrázek 1.4: Améba

Zdroj: STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 103)

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Charakterizujte vývoj organizačních struktur.
- 2) Vyjmenujte a popište tzv. moderní organizační struktury.

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Trendem ve vývoji organizačních struktur je jejich „zplošťování“, tzn. snižovat počet řídicích stupňů, resp. hierarchických úrovní v organizacích. Jak hierarchické, tak ploché struktury však mají své výhody a nevýhody. Při tvorbě organizační struktury je potřebné

přihlédnou k velikostní kategorizaci podniků, jejich sektorové diferenciaci, dynamice změn v podnikovém okolí, uplatňované strategii, ale i kulturnímu prostředí dané země.

- 2) Mezi kategorií novějších organizačních struktur patří síťová organizační struktura, satelitní, virtuální a dutý podnik a améba. Základní charakteristiku těchto struktur popisuje tato kapitola.



### **Studijní materiály:**

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 100-103)

# Kapitola 9: Konkurenční výhoda, analýza hodnotového řetězce, strategické plánování a kontrola



## Klíčové pojmy:

konkurenční výhoda, strategické plánování, hodnotový řetězec



## Cíle kapitoly:

- vymezení pojmu konkurenceschopnost, konkurenční výhoda,
- vymezení 3 způsobů získání konkurenční výhody podle Portera,
- seznámení studentů s procesem strategického plánování a kontroly.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 18 hodin**



## Výklad:

Smyslem existence podniku je **tvorba hodnoty**, která uspokojí zájmy významných zájmových skupin (vlastníci, ostatní zájmové skupiny).

Hodnotu z pohledu podnik – zákazník lze definovat jako zákazníkovo vnímání toho, co je mu nabízeno. Jde tedy zejména o maximální uspokojení jeho potřeb. "

Konkurenceschopnost je relativní pojem. Ve zjednodušeném pojetí ji lze vymezit jako poměrování podniku s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty, která je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití.

Za způsoby dosažení výhodného postavení lze uvést:

- nabídka produktu nejvyšší kvality,
- poskytnutí zákazníkovi nejlepší službu,
- mít nejnižší ceny,
- ovládat určitý geografický prostor,
- mít výrobek, který nejlépe odpovídá potřebám úzce zaměřené skupiny zákazníků,



- zaručit nejvyšší stupeň výkonnosti a spolehlivosti podniku,
- nabízet co nejvyšší hodnotu za co nejnižší cenu (kombinace vysoké kvality produktů a přijatelné ceny) apod.

**Konkurenční výhodu podle Portera lze získat třemi způsoby:**

- prostřednictvím nízkých nákladů,
- prostřednictvím diferenciací,
- zaměřením se na úzký tržní segment.

**Získání konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů**

Úroveň nákladů podniku je výsledkem nákladů vynaložených v jednotlivých člancích nákladového řetězce. Při určování nákladů v jednotlivých částech řetězce se uplatňuje 9 hlavních faktorů ovlivňujících náklady:

- Úspory z rozsahu
- Zkušenostní křivka
- Míra využití kapacit
- Napojení na jiné kvality
- Sdílení příležitostí s ostatními jednotkami v podniku
- Rozsah vertikální integrace
- Vhodné načasování spojené s výhodami a nevýhodami prvního tahu
- Strategické volby a operativní rozhodování
- Faktory lokalizace

**Získání konkurenční výhody prostřednictvím diferenciací**

Předpokladem úspěšné diferenciací je, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákaznické celkové náklady na použití výrobku nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciací. Konkrétní postupy zahrnují:

- redukování odpadu při využívání surovin,
- nižší náklady na pracovní síly,
- redukování nevyužitého času a prostojů,
- rychlejší zpracování,
- nižší náklady na dodávky, instalaci a financování,
- redukování nákladů na zásoby,

- snížení údržby nebo snadnější údržba,
- redukování požadavků na jiné vstupy,
- vyšší obchodní hodnoty použitých modelů,
- kompatibilita s jiným přidruženým vybavením,
- pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům,
- poskytování poradenství a technických služeb konečným uživatelům zdarma,
- vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc.

### **Získání konkurenční výhody zaměřením se na úzký tržní segment**

Využití strategie specifického zaměření s sebou nese dvě hlavní otázky:

- Které konkrétní segmenty daného odvětví vybrat?
- Jak vybudovat konkurenční výhodu (na jakém základě) v cílových segmentech?

Segmenty atraktivní pro realizaci strategie specifického zaměření mají jednu nebo více z následujících charakteristik:

- segment má dostatečný rozsah a kupní sílu, což zajistí ziskovost,
- segment má jistý růstový potenciál,
- daný segment není středem zájmu hlavních konkurentů,
- podnik, který se rozhodne pro specifické zaměření, musí mít takové zdroje a schopnosti, aby mohl efektivně obsluhovat daný segment,
- specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům, protože má dobré jméno u zákazníků a jedinečné schopnosti uspokojit zákazníky v rámci daného segmentu.

### **Hodnotový řetězec**

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobky nebo služby. K transformaci využívá svých tzv. hodnototvorných faktorů. Hodnota, kterou vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.

Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady. K tomu, aby podnik dosahoval vyšší zisk, musí mít nižší náklady než jeho konkurence, nebo musí vyrábět takovým způsobem, který vede k diferenciaci, a tím k získání cenové prémie. Znamená to, že musí mít specifickou přednost v jednom nebo i více hodnototvorných faktorech. Jestliže bude mít slabou stránku jakýkoliv z těchto faktorů, pak to pro něj bude specifická nevýhoda.

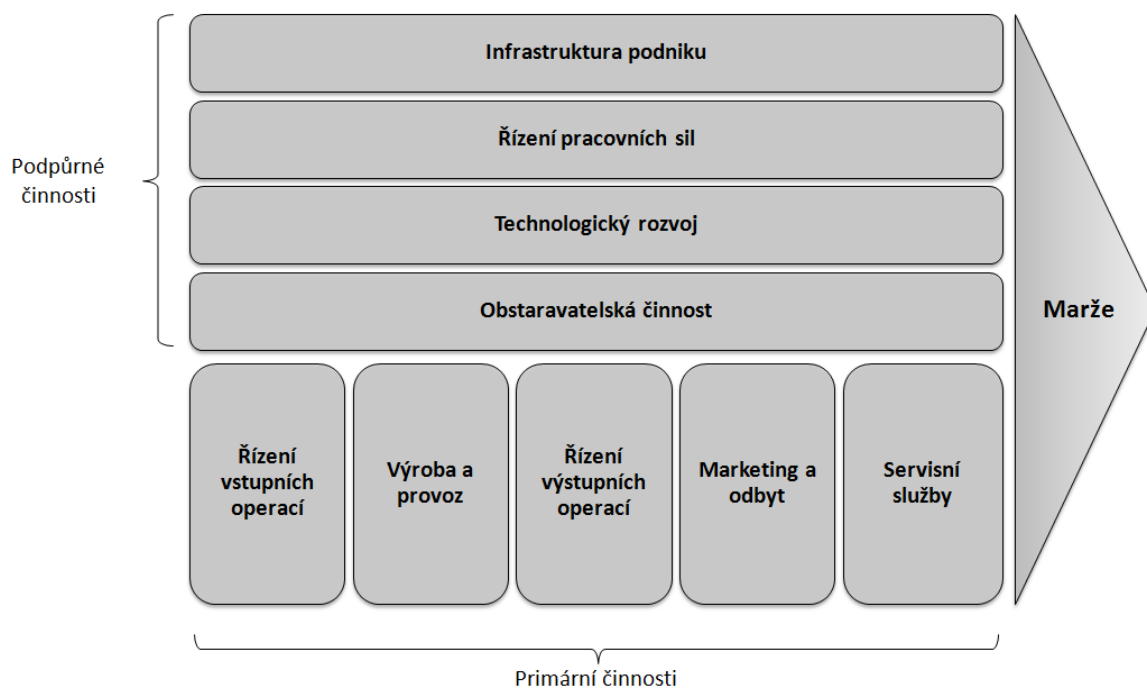
Tvorba hodnoty je ilustrována na základě, který je nazýván jako hodnototvorný řetězec – viz obrázek 1.1.

Hodnototvorný řetězec je rozdělen na hlavní aktivity. Každá taková aktivita přidává výrobku část hodnoty.

Primární aktivita vytváří fyzickou podobu výrobku, poté je výrobek předán zákazníkovi se zajištěným servisem. V zásadě výroba vytváří fyzickou podobu výrobku a marketing se stará o prodej a dostatečný servis. V tomto případě se pak jedná o specifickou přednost ve výrobě a marketingu.

Podpůrné aktivity zajišťují vstupy pro primární aktivitu.

**Obrázek 1.1: Porterův hodnotový řetězec**



Zdroj: (Porter, 1993) in STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 66)

#### **Primární aktivity:**

- řízení vstupních operací – manipulace s materiálem, skladování, kontrola zásob a jejich řízení,
- výroba – transformace vstupů na výstupy, resp. finální produkty,
- řízení výstupních operací – manipulace s hotovými výrobky, jejich skladování a vyskladňování,

- marketing a prodej – cena výrobků, reklama, propagační akce, výběr distribučních kanálů apod.,
- servisní služby – instalace výrobku, proškolení obsluhy, poprodejní servis, záruční politika.

### **Sekundární aktivity:**

- Materiálové hospodářství - řídí přísun materiálu od pořízení přes skladování a jeho distribuci. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu a tím k dosažení cenové prémie.
- Vědecko-technický rozvoj - vyvíjí nové výrobky a technologie. Technický vývoj může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky, které přinášejí opět cenovou prémii. Tak vědecko-technický vývoj může ovlivnit výrobní a marketingovou aktivitu a jejich prostřednictvím vytvořit hodnotu.
- Personální aktivita - zabezpečuje správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu a odpovídá personálním požadavkům podpůrných aktivit.
- Informační systém vytváří jistotu, že management má informace potřebné k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce.
- Infrastruktura podniku zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního rozhodování, účetnictví, právních a vládních norem a nařízení.

Jestliže podnik získá specifické přednosti v hlavních nebo podpůrných aktivitách, pak se příspěvek těchto aktivit projeví v tvorbě zvýšení zisku. Na druhé straně, pokud jsou tyto aktivity slabé, lze očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří, je dosažena s vysokými náklady. V důsledku toho je příspěvek těchto aktivit k tvorbě zisku stlačen dolů. Podnik musí usilovat o získání specifických předností především v hlavních aktivitách. Bez těchto předností by podnik nebyl schopen konkurovat.

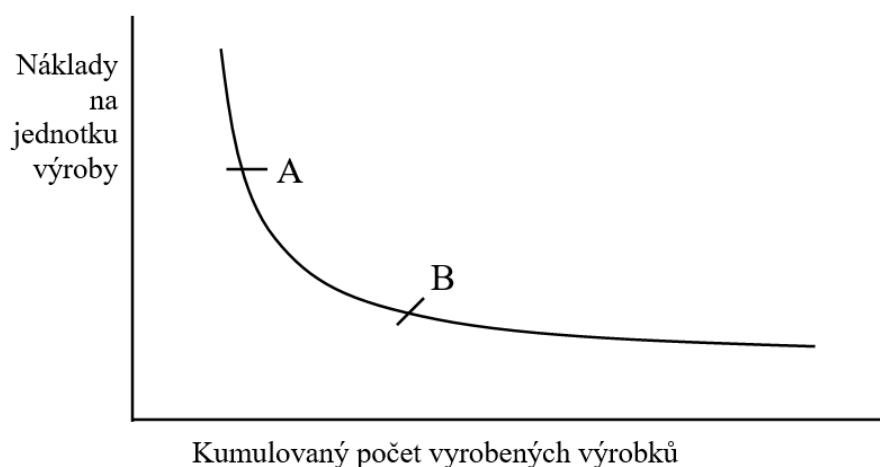
Podíl podniku na trhu je primárním faktorem pro určení ziskovosti podnikatelské aktivity. Zpravidla má podnik s vyšším podílem na trhu vyšší ziskovost než podnik s nižším podílem na trhu. Důvodem dosažení vyšší ziskovosti při vyšším podílu jsou způsobeny jednak mírou hospodárnosti a jednak zkušenostním efektem.

Míra hospodárnosti je charakterizována jako vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Lze předpokládat, že míra hospodárnosti je vyšší u většího podniku, protože tento

podnik je schopen vyrobit jednotku výroby s nižšími náklady. Toto však nemusí být vždy pravidlem a větší podnik nemusí dosahovat vždy ziskovosti. Velikost podniku a vyšší výroba vytvářejí pouze příležitost pro dosažení vyšší ziskovosti, a tedy i hospodárnosti.

Nižší náklady lze dosáhnout i zkušenostním efektem. Zkušenostním efektem se míní snižování nákladů na jednotku výroby při kumulovaném nárůstu výroby. Vztah nákladů na jednotku výroby a kumulovaného počtu vyrobených výrobků je vyjádřen zkušenostní křivkou, kterou uvádí obrázek 1.2. Tato křivka vyjadřuje vztah, ve kterém na základě získaných zkušeností po vyrobení určitého počtu výrobků, lze každou další jednotku vyrobit s nižšími náklady.

**Obrázek 1.2: Zkušenostní křivka**



Zdroj: (Hron, Tichá, 2009) in STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 67)

Zkušenostní efekt má řadu zdrojů:

- efektivnost pracovní síly,
- pracovní specializace,
- nové výrobní postupy,
- lepší využití výrobního zařízení,
- změny ve struktuře zdrojů,
- výrobková standardizace,
- změna konstrukce výrobků.

## **Strategické plánování**

Strategické řízení lze vymezit i ve vztahu ke strategickému plánování a dlouhodobému plánování, k pojmům, které bývají často vzájemně zaměňovány. Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc, než jen strategické plánování.

**Předmětem strategického plánování** jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí.

**Dlouhodobé plánování** – plánování za horizont běžného roku – není synonymem ani pro strategické řízení, ani pro strategické plánování. Některé strategické akce a reakce mohou být relativně krátkodobé a mohou zahrnovat víc než jen aspekt plánování. Navíc ne každé dlouhodobé plánování je strategické. Je docela rozumné mít zpracované dlouhodobé operační nebo technické plány, které ale nejsou strategické.

**Strategické plánování** je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Týká se všech činností podniku. Je založeno na podrobném zkoumání externího a interního prostředí podniku, vymezení strategických záměrů a cílů, formulaci a implementaci strategie podniku.

Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky podniku tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst (Kotler, 1992).

Struktura komplexního strategického plánu:

- stanovení vize podniku, poslání, resp. mise,
- vymezení strategických cílů,
- vymezení základní podnikatelské pozice,
- návrh základních scénářů,
- zpracování strategie portfolia podniku,
- vypracování a sladění variant dílčích strategií,
- výběr optimální varianty,
- formulace komplexního strategického plánu,
- realizace, resp. implementace plánu.

Komplexní strategický plán by měl odpovědět na následující otázky:

- Proč podnik existuje?
- Jaké jsou hlavní cíle podniku?
- Jaké má podnik slabé a silné stránky?
- Jaké možnosti nabízí podniku okolí?
- Jakou bude mít podnik výrobovou politiku?

- Jaké bude celkové rozložení zdrojů?
- Jakými prostředky dosáhne podnik cílů?
- aj.

Přínosy:

- vymezení směrů dlouhodobého rozvoje podniku,
- příprava podniku na budoucí vývoj vnějšího prostředí (maximálně využít příležitosti, které mohou být pro podnik výhodné a naopak minimalizovat dopad hrozeb),
- základ pro rozhodování o prioritách,
- komplexní a dlouhodobé řešení problémů,
- optimální využití podnikových zdrojů.

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Uveďte a charakterizujte 3 možné způsoby, jak získat konkurenční výhodu podle Portera.
- 2) Definiujte strategické plánování.

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Konkurenční výhodu podle Michaela Portera lze získat jednak nákladovým vedením, jedinečností výrobků nebo poskytovaných služeb nebo zaměřením se na úzký tržní segment.
- 2) Strategické plánování je proces rozvíjení a udržování shody mezi cíli, podnikovými vnitřními zdroji a podnikovým prostředím. Týká se všech aktivit podniku.

## 📖 Studijní materiály:

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 38-40, 65-67)

TICHÁ, I. a J. HRON., 2013. *Strategické řízení*. 7. dot. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (str. 54-55)

STRAKOVÁ, J., J. VÁCHAL a P. PÁRTLOVÁ, 2016. *Podnikové řízení*. České Budějovice: VŠTE. ISBN 978-80-7468-113-4. (str. 50)

# Kapitola 10: Vybrané manažerské metody: Balanced Scorecard, EFQM



## Klíčové pojmy:

BSC, EFQM



## Cíle kapitoly:

- představení metody BSC,
- představení modelu EFQM,
- pochopení rozdílu obou nejznámějších metod.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 14 hodin



## Výklad:

### Metoda Balanced Scorecard (zkratka BSC)

Jedná se o metodu, která je zaměřená na měření výkonnosti podniků tím, že vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Metoda vznikla v 90. letech 20. století a jejími autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda vznikla jako reakce na zjištění, že některé strategické plány nebývají implementovány do práce.

Jelikož finanční ukazatele mají pouze omezenou schopnost pro stanovení úspěšnosti firemní strategie, využívá metoda BSC čtyři vzájemně logicky propojené **perspektivy**, které tak vytváří rámec měření výkonnosti. Jedná se o tyto ukazatele:

- finanční** – hodnocení výnosových a růstových cílů vyplývajících z odpovědnosti vlastníků podniku. Hlavními ukazateli jsou zisk, rozbor cash flow, ROI, EVA a další. Analýza rizik a cost-benefit analýza.
- zákaznická** – cíle jsou zaměřeny na dosažení spokojenosti zákazníků. Hodnotícími ukazateli jsou funkčnost výrobku, cena, kvalita, dostupnost servisních služeb apod.
- procesní** – v podniku jsou stanoveny procesní postupy (výrobní, marketingové apod.), které mají zajistit permanentní spokojenost zákazníků.

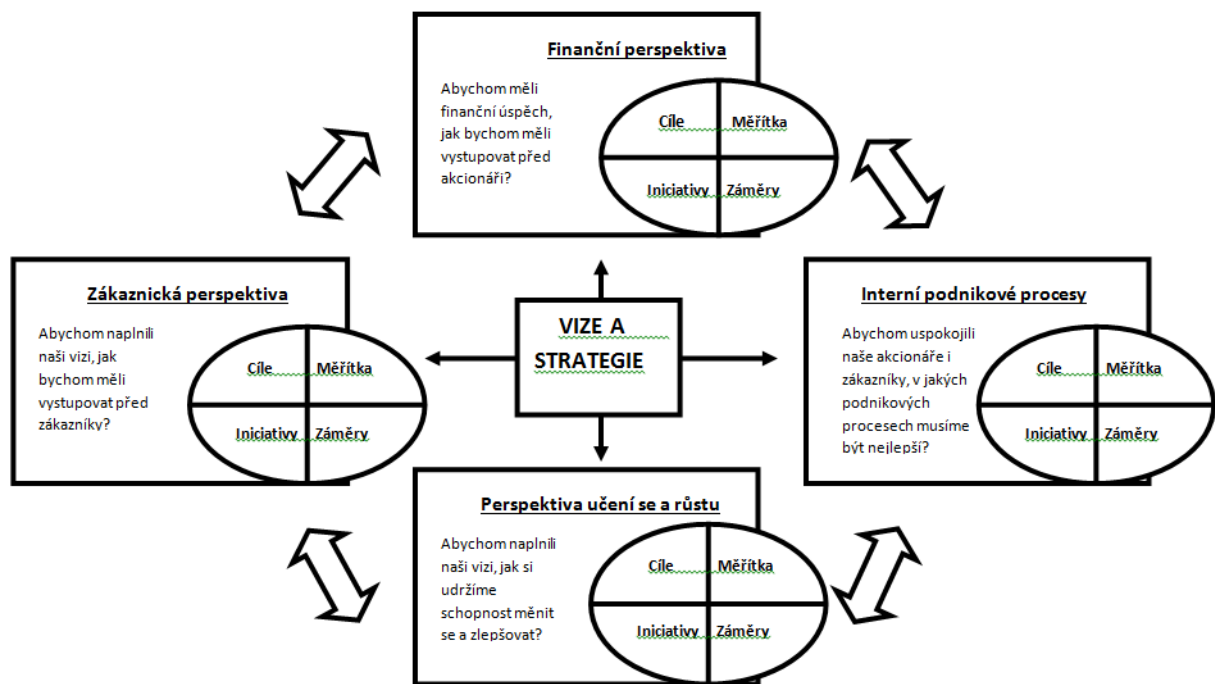


- d) **učení se růstu** – do této perspektivy je zahrnuto vzdělávání zaměstnanců, budování podnikové kultury, vytváření motivačního systému.

Tyto perspektivy umožňují sledovat nejen finanční výsledky, ale i kroky, které činí podnik za účelem svého růstu a zvyšování konkurenceschopnosti. Zároveň ukazují, jak bude nutné pracovat s lidskými zdroji, systémy a způsoby práce, aby došlo ke zvýšení výkonnosti.

Mezi **výhody** této metody se řadí:

- konkretizace vize a posláni do konkrétních úkolů a cílů,
- stanovení strategických plánů s měřitelnými úkoly,
- propojení všech plánů,
- využití zpětné vazby a procesu učení se.



**Schéma 1.1: Metoda Balanced Scorecard**

Zdroj: (Kaplan, Norton, 2007) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 118)

**Postup při aplikaci metody:**

- vydefinování záměrů, strategických cílů,
- vymezení principů konkurenční výhody,
- určení kritických faktorů úspěchu včetně popisu vzájemných vazeb mezi nimi,

- přiřazení výkonnostních ukazatelů jednotlivým kritickým faktorům úspěchu,
- zpětná vazba.

### **Model Excelence EFQM**

EFQM (European Foundation for Quality Management) je nezisková organizace, která vznikla za účelem zvýšení konkurenceschopnosti evropských organizací. Základy organizace byly položeny v roce 1988, kdy 14 představitelů tehdy nejvýznamnějších evropských organizací (např. Nestlé, Renault, Volkswagen) spojilo své odborné zkušenosti, aby vytvořili model manažerské úspěšnosti (EFQM Model). V současné době je tento model považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizací. EFQM se v zásadě opírá o jednoduchou filozofii managementu, která vychází z úvahy, že vynikajících výsledků může organizace dosáhnout, pokud dosáhne maximální spokojenosti svých zákazníků a zaměstnanců a je respektována okolím. Zjednodušeně řečeno představuje manažerský nástroj, který slouží k trvalému a systematickému přezkoumávání kvality organizace.

EFQM vychází z modelu TQM (Total Quality Management). Model je založený na hodnocení prostřednictvím 9 kritérií:

- vedení
- politika a strategie
- pracovníci
- partnerství a zdroje
- procesy
- výsledky vzhledem k zákazníkovi
- výsledky vzhledem k zaměstnancům
- výsledky vzhledem ke společnosti
- klíčové výsledky výkonnosti

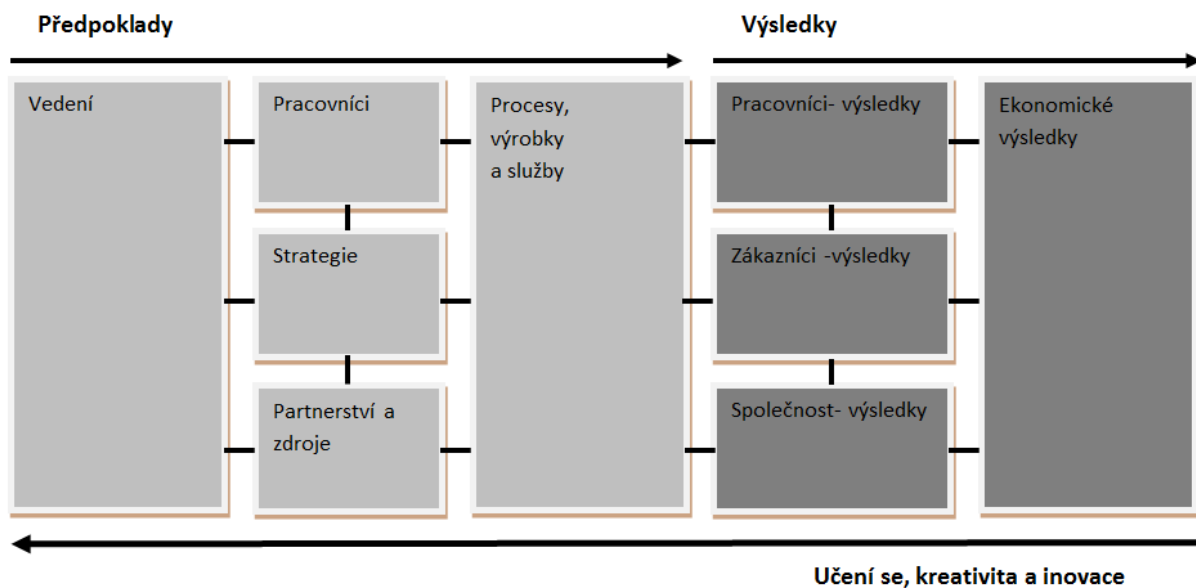


Schéma 1.2 Model Excellence EFQM

Zdroj: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

Úspěchu podnik dosáhne ze předpokladu:

- dlouhodobá spokojenost a loajalita zákazníků
- spokojenost zaměstnanců
- správné nastavení interních procesů
- optimální řízení zdrojů
- vhodný styl vedení
- respektování okolí

Metodické postupy EFQM

- dotazníkové šetření
- hodnotící seminář (proškolení vybraných pracovníků)
- metoda formulářů
- simulace udělování ceny

Přínosy metody EFQM

- zpracování komplexní analýzy sebehodnocení dle jednotlivých kritérií modelu EFQM
- vytvoření reálné představy o fungování organizace
- vymezení prioritních oblastí pro zlepšování
- dosažení ocenění „Národní cena České republiky za jakost“ nebo „Evropská cena jakosti“

V souvislosti s aplikací EFQM Modelu byl vytvořen systém oceňování na mezinárodní úrovni, tzv. stupně excelence. Program oceňování výkonnosti organizací se skládá ze tří úrovní:

- oceňování zapojení organizace do snažení
- oceňování výkonnosti organizace
- Evropská cena za kvalitu

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Charakterizujte metodu Balanced Scorecard. Na co je zaměřena? V čem spočívá její podstata?
- 2) Na jakém principu je založený model EFQM?

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) *Metoda BSC v doslovném překladu vyvážená výsledková listina je zaměřena na zvýšení výkonnosti podniku. Vychází z podnikové strategie a využívá 4 perspektivy (ukazatele), a to v oblasti finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu.*
- 2) *Model EFQM je založen na principu sebehodnocení organizace, a to ve všech oblastech jeho aktivit.*

## 📖 Studijní materiály:

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 118-120)

Internetový odkaz: [www.csq.cz/model-excelence-efqm/](http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/)

# Kapitola 11: Inovace, inovační proces, metoda Six sigma



## Klíčové pojmy:

inovace, Inovační strategie, Metoda Six Sigma



## Cíle kapitoly:

- vymezení pojmu inovace,
- základní kategorizace inovací, specifikace inovačního procesu,
- seznámení studentů se základy metody Six sigma.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 14 hodin



## Výklad:

### Inovace

Slovo inovace má své kořeny v latinském slově *innovare*, které lze přeložit jako obnovit, měnit, dělat znova. Inovace představuje tvůrčí aktivitu, ve které se významně uplatňuje tvořivost člověka. Zprvu byl pojem inovace používán pouze v souvislosti s ekonomickou sférou, dnes se používá ve všech oblastech lidské činnosti. Termín inovace poprvé použil ekonom a politolog Josef Alois Schumpeter (1883-1950).

Jednotná definice pojmu inovace neexistuje, nicméně se tento pojem používá pro procesy, které vedou k obnově a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly. Tato změna může být pozitivní i negativní.

### Základní klasifikace inovací

V praxi se projevuje celá řada inovací. V případě podnikové sféry se inovace nejčastěji člení na tyto čtyři typy:

- inovace v oblasti produkce a služeb,

- inovace v oblasti podnikových (technologických) procesů,
- inovace organizačního charakteru,
- marketingové inovace.

Dále lze rozlišit inovace

- přírůstkové – postupné malé změny, které jsou v rámci podniku zaváděny kontinuálně,
- radikální – zásadní změna, prostřednictvím které vznikají úplně nové výrobky a služby.

Podle novosti lze rozlišit inovace:

- technické – jedná se o inovace v oblasti technologií, výrobního procesu, nebo v technických vlastnostech výrobku,
- aplikační – je to taková změna výrobku, která vede ke změně v jeho užívání zákazníkem.

Někdy jsou inovace děleny do řádů:

0. řád = obnova původních kvalit → snažíme se vrátit výrobnímu zařízení jeho původní stav
1. řád = adaptace výrobního systému → přesun výroby na stroje s vyšší výkonností a stroje s nižší výkonností jsou prodány
2. řád = změna kvantity → např. příjem více lidí
3. řád = změna kvality → vylepšení konstrukce výrobku, která vede ke snížení výrobních nákladů
4. řád = nová varianta → vylepšení výrobku zlepšením některých funkcí
5. řád = nová generace → změna významných funkcí, aniž by byla měněna jeho koncepce (elektronické výrobky)
6. řád = nový druh → uplatnění nové konstrukční koncepce, ale zachování původního principu
7. řád = nový rod výrobků → zcela nový princip funkce (fungování), např. operace skalpelem nahrazena operací laserem

Cílem inovace je:

- zvýšení produktivity,
- dosažení vyšší výkonnosti podniku (prosperita),
- získání konkurenceschopnosti,
- zvýšení užitné hodnoty pro zákazníka.

## **Inovační strategie**

Úlohou inovační strategie je odlišit podnik od konkurence, vytvořit konkurenční výhody a náskok, v první řadě však musí být zaměřena na tvorbu a rozvoj podmínek umožňující inovační proces. Inovační strategie se prakticky uplatňuje v **inovačním procesu**, který lze rozdělit do čtyř etap:

- průzkum (analýza trhu x analýza vnitřních podnikových zdrojů),
- volba a rozhodování,
- implementace inovace,
- kontrola, učení se.

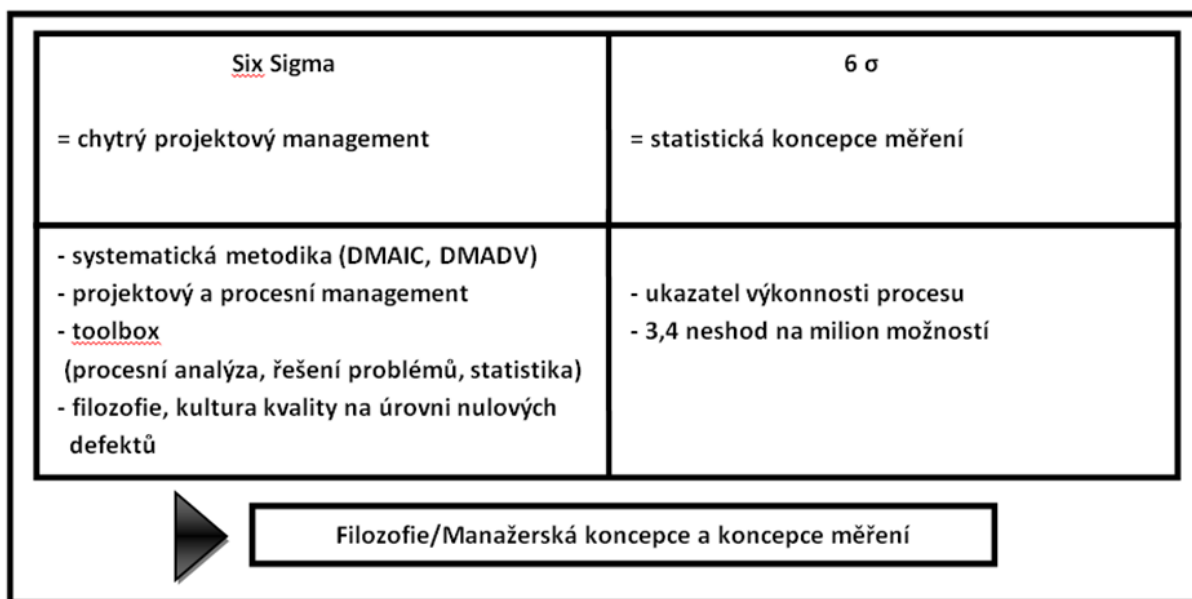
## **Metoda Six Sigma**

Představuje koncept řízení zvyšující efektivitu a hodnotu podniku neustálým zdokonalováním firemních procesů. Koncepce Six Sigma je spojena s osobou Billa Smithe, který v roce 1987 zavedl ve společnosti Motorola posuzování kvality na základě měření směrodatných odchylek proměnlivosti procesů. Základní myšlenkou tehdy bylo posuzování kvality na základě výrobního procesu, a ne na základě kvality výrobků. Six Sigma je úspěšně implementována i v oblasti služeb.

## **Základní myšlenka**

- realizace procesů s maximální ziskovostí,
- vysoká konkurenceschopnost,
- maximální uspokojení potřeb zákazníků.

Metodu Six Sigma lze definovat jako určitý způsob řízení jakosti, jehož cílem je zlepšení výkonnosti podniku, snížení nákladů, zvýšení prosperity podniku. Cílem je také porozumění potřebám a očekávání zákazníků. Lze konstatovat, že ve středu zájmu metody Six Sigma je spokojený zákazník.



**Obrázek 1.1: Dimenze metody Six Sigma**

Zdroj: (Töpfer a kol., 2008) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. str. 121

## **Aplikace Six Sigma**

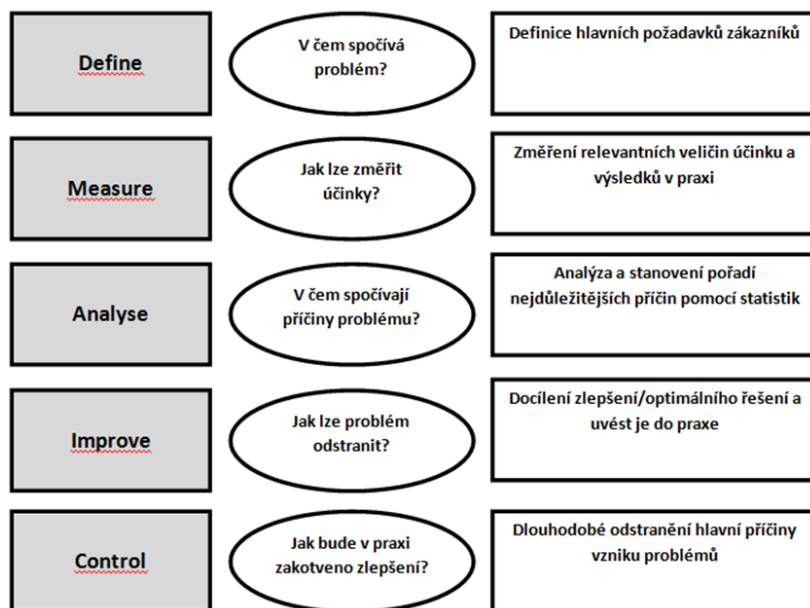
Zavedení metody Six Sigma do organizace znamená vytvoření mnoha dílčích projektů, které mají za cíl zlepšit stávající firemní procesy. Na implementování metody do podniku se vedle řadových zaměstnanců podílí také speciálně vyškolení pracovníci pro vedení projektů Six Sigma.

Základním přístupem Six Sigma **je aplikace metodiky** sestávající se z několika dílčích kroků:

- definování problému – slouží ke stanovení účelu a rozsahu projektu, včetně identifikace tzv. kritických znaků (kritické parametry jakosti), které jsou v podstatě shodné s požadavky zákazníka
- měření a kvantifikace stávajícího problému
- analýza – hledání příčin problému
- zlepšení procesu – návrh řešení problému a jeho následná realizace
- kontrola – účelem kontroly je prokázat, že zavedené opatření představuje trvalou pozitivní změnu



Tento přístup je někdy také označován jako **proces DMAIC**.



**Obrázek 1.2: Struktura procesu DMAIC**

Zdroj: (Töpfer a kol., 2008) in STRAKOVÁ, J., PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 122)

## Metoda Six Sigma

Pomocí této metody lze vypočítat počet defektů pro daný jedna, dva až šest sigma proces. Dosažení cíle 6 sigma znamená, že proces nesmí produkovat více než 3,4 defektu na milion případů (tzn. dosažení cca 99,997% bezchybných realizací).

### Stupně kvality sigma

jedna sigma	=	690,000 DPMO	- 31% bezchyb. realizací
dvě sigma	=	308,000 DPMO	- 69.2%
tři sigma	=	66,800 DPMO	- 93.32%
čtyři sigma	=	6,210 DPMO	- 99.379%
pět sigma	=	230 DPMO	- 99.977%
šest sigma	=	3.4 DPMO	- 99.9997%

Hodnoty sigma jsou často vyjadřovány v jednotkách DPMO (Defects Per Million Opportunities) – počet vad na milion příležitostí zjištěný před vývojem / výrobou výrobku nebo PPM (Parts Per Million) – míra neshod, resp. skutečně vzniklý a po vyrobení zjištěný počet neshod.

Základní cíle Six sigma:

- porozumět potřebám a očekáváním zákazníků,
- maximalizovat zisk,
- zvýšit produktivitu,
- minimalizovat náklady,
- rozpoznat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesu výroby a obchodu a zabránit jejich vzniku,
- minimalizovat opravy,
- dosáhnout včasného provedení produktů,
- maximalizovat výkonnost procesů.

## ? Otázky a úkoly:

- 1) Uveďte základní klasifikaci inovací.
- 2) Popište strukturu inovačního procesu.
- 3) Charakterizujte metodu Six sigma. Co je její podstatou a jaké jsou její cíle?

## 🔑 Klíč k řešení otázek:

- 1) Základní klasifikace inovací rozlišuje inovace technické a netechnické. Mezi technické inovace patří inovace produktové a technologické, mezi skupinu netechnických inovací patří inovace organizačního charakteru a marketingové.
- 2) Inovační proces se skládá z následujících fází: z analýzy trhu, volby a rozhodování řídicích pracovníků, samotné implementace zvolené inovace a zpětné vazby.
- 3) Six sigma lze charakterizovat jako strategii zvýšení kvality podniku, je spojena se statistickým vyhodnocováním a počítáním směrodatné odchylky (sigmy). Tato metoda umožňuje stanovit počet defektů pro daný 1 – 6 sigma proces. Základními cíli jsou maximální uspokojení potřeb zákazníků, zvýšení konkurenceschopnosti, výkonnosti procesů, minimalizace nákladů a rozpoznání a odstranění příčin defektů a chyb v procesu výroby a obchodu a zabránění jejich vzniku.

## **Studijní materiály:**

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 121-123)

## Kapitola 12: Manažerská filozofie Kaizen



### Klíčové pojmy:

Kaizen, filosofie, zlepšování



### Cíle kapitoly:

- seznámit studenty s filozofií Kaizen a její aplikací v podnicích



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 14 hodin



### Výklad:

**Kaizen představuje manažerskou filozofii**, která se ve svém přístupu opírá o koncept neustálého zlepšování, což se odráží už v jejím pojmenování. Japonský název Kaizen totiž lze přeložit souslovím „ke zlepšení“ („*kai*“ = „změny“; „*zen*“ = „dobrý“). Podstatou je neustálé zlepšování jakéhokoliv firemního procesu v postupných malých krocích a za účasti všech pracovníků. Představuje tak dokonale organizovaný systém práce, jehož základními zásadami jsou:

- každému zlepšení, i kdyby bylo jen málo významné, se musí věnovat pozornost,
- všichni pracovníci mohou participovat na procesu zlepšování,
- dříve, než se nějaké zlepšení zavede, musí být přesně analyzováno s ohledem na existující stav a možné pozitivní nebo negativní vlivy,
- Kaizen představuje 50 % práce dobrého manažera,
- management má dva hlavní úkoly - vytvoření a udržování standardů a jejich zlepšování,
- vyzdvihování úlohy pracovního týmu, podpora participace a iniciativy pracovníků při řešení problémů,
- řešení problémů hledat pomocí pracovních schůzek týmu pod vedením moderátora. Důležitá je dobrá příprava a vedení schůzky, jakož i výběr témat a zabezpečení prosazení realizace přijatého řešení,

- informovanost o aktuálním stavu ve výrobě, problémech a podnikových cílech, navigace procesu zlepšování na oblasti, které tvoří omezení, resp. úzká místa v podniku,
- silná podpora ze strany vedení podniku. Kaizen je postavený na aktivitách zdola, ale vyžaduje silnou podporu shora,
- vytvoření organizačních předpokladů pro zlepšení možností komunikace mezi pracovníky (konzultační místnosti, návštěvy pracovníků managementu ve výrobě, komunikace v průběhu výroby apod.),
- pracovníci jsou motivováni - spoluúčast na úspěchu - materiální a finanční ohodnocení dobrých řešení,
- podpora zlepšení, která se dají rychle vyhodnotit a realizovat a nevyžadují vysoké investice.

V Německu se pro název Kaizen vžil jeho volný překlad Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) - proces neustálého zlepšování - a v USA se pro koncepty Kaizen používají označení CIP (Continuous Improvement Process) nebo OIP (Ongoing Improvement Process). V současné době je filozofie Kaizen a její aplikace na řízení podniku chápána jako významný prvek podnikové strategie.

## **Historie**

Původ filozofie Kaizen lze vysledovat v americkém vojenském průmyslu v období 2. světové války, kdy USA zásobují Evropu po materiálně stránce a výrobní podniky se tak dostávají pod tlak zapříčiněným zvyšujícím se množstvím distribuovaných výrobků a požadavkem kvality.

K hlavnímu rozvoji této filozofie dochází v Japonsku 50. let, kdy se Kaizen mělo stát prostředkem, pomocí kterého se Japonsku vrátí jeho ekonomická síla. Japonci v tomto období zaujali úspěchy USA na poli vývoje. Zjistili, že je to způsobeno kontinuální, systematickou aplikací námětů na zlepšování procesů podaných samotnými zaměstnanci. Japonci tento systém přejali, aplikovali jej v podnicích a obohatili ho o další aspekty, jakými jsou vhodné podmínky a příležitosti pro další vzdělávání zaměstnanců, systém pracovních stáží a neustálá aplikace zlepšovacích návrhů.

Ačkoliv se filozofie Kaizen nejprve uplatňovala ve výrobních podnicích, v současné době se uplatňuje i v nevýrobní sféře jako tzv. Kaizen in office. V tomto případě přináší v bankách, v logistice, v nemocnicích, státní administrativě až 80% úsporu času při hledání různé

dokumentace, zvýšení produktivity práce až o polovinu, zkrácení doby vyřizování požadavků zákazníků až o 30%

## Koncepce 5S

Koncepce 5S představuje jednu z tradičních koncepcí spojených s filozofií Kaizen. Tato koncepce představuje podnikový systém pro organizování a řízení výrobních operací, které vyžadují méně pracovního úsilí, prostoru, kapitálu a času pro výrobu produktů, které nejsou zatíženy tolika vadami. Představuje systematický a metodický přístup, který umožňuje pracovním týmům organizovat své pracoviště nejbezpečnějším a nejúčinnějším způsobem. Koncepce 5S je pojmenována podle pěti japonských slov

- *seiri* (utřídit, vyřadit vše nepotřebné) → tento bod říká, že se máme na pracovišti zbavit všeho nepotřebného (nepotřebné nářadí, stroje, vadné díly apod.)
- *seiton* (uspořádání věcí) → týká se ukládání věcí na stále stejné místo tak, aby je byl pracovník schopen bez problému najít a neztrácel čas jejich hledáním
- *seiso* (úklid) → potřeba udržování pořádku na pracovišti
- *seiketsu* (osobní čistota) → tento krok radí přijmout čistotu jako osobní zvyk
- *shitsuke* (disciplína) → vyžadování naprosté poslušnosti k pracovnímu řádu dílny

## Aplikace Kaizen

Obecně lze říci, že filosofie Kaizen zdůrazňuje několik základních myšlenek, které by se měly uplatňovat v rámci pracovního procesu. Jedná se o zdůraznění týmové práce, vysoké osobní disciplíny a morálky. Každý pracovník má právo prezentovat návrh na zlepšení provozu. Charakteristické je také vytváření tzv. kroužků kvality, což jsou malé skupinky o 5 až 11 členech, kteří se v rámci svého pracovního zařazení dlouhodobě a dobrovolně zaměřují na zlepšování kvality. Do kroužku jsou přijímáni pracovníci s velmi dobrými pracovními výsledky a s vysokou kázní. Členství v kroužku je díky tomu vnímáno jako prestižní záležitost a mohou tak na své členy působit i motivačně. Kroužky kvality bývají managementem podniku podporovány a návrhy na zlepšení přicházející zevnitř kroužku jsou často neprodleně zaváděny do praxe. Pokud tomu tak není, mělo by vedení podniku své rozhodnutí členům kroužku zdůvodnit.

Jako systém kontinuálního zlepšování návrhů pracovníků má tři základní funkce

- podporuje jak růst zaměstnanců, tak růst organizace
- pracovníci jsou podporováni při tvorbě zlepšení, jsou vedeni k tomu, aby byli schopni řešit problémy
- funguje jako barometr iniciativy jednotlivých pracovníků

Existuje mnoho způsobů prezentování a implementování filozofie Kaizen do podnikového života. Často bývá použito jako synonymum pro zavedení štihlé výroby, pro zlepšovatelské hnutí, nebo krátkodobé workshopy. Důležité je, aby aktivita, kterou nazýváme slovem Kaizen, splňovala v rámci organizace následující parametry:

- aktivita probíhá opakovaně, ideálně každý den,
- všichni pracovníci mají možnost účastnit se této aktivity a využívají toho,
- aktivita probíhá všude a na všech úrovních.

Výsledkem aplikace filozofie Kaizen do podnikového života je produktivnější pracovník. V celém systému hrají velkou roli také vrcholoví manažeři, kteří v rámci své činnosti chodí povinně na výrobní linky, kde se snaží od dělníků čerpat nové nápady.

Co se týče samotné aplikace filozofie Kaizen do podnikového života, dochází nejprve k sestavení týmu, jehož členy jsou zástupci managementu a jednotlivých úseků, na kterých má být metoda Kaizen uplatňována. Jako další krok je provedena analýza, která je zaměřena na odhalení nedostatků a plýtvání. Na jejím základě jsou stanoveny cíle a navrženy změny, které by měly být implementovány do provozu. Analýzy a jejich vyhodnocování může trvat v několika cyklech až rok, než dojde k implementaci Kaizen. Výhodou metody je to, že získané know-how lze v rámci konkurenčního boje jen těžko zcizit, protože je sice založeno na známých a poměrně jednoduchých principech, ale ty fungují pouze, pokud jsou začleněny do komplexního chodu firmy.

Nejdůležitější věcí pro zavádění nových změn v podniku a kontinuálního zlepšení je nápad. V praxi to znamená, že je třeba nejdříve změnit lidi z pasivních a lhostejných pracovníků na pracovníky, kteří začnou alespoň poukazovat na problémy, protože jen díky tomu lze v další fázi očekávat náměty na zlepšení, případně aktivní účast v procesu zlepšování. Žádný nápad nesmí být zapomenut, protože každý může být důležitý, proto je vhodné se zabývat každým podnětem, který od pracovníků vzejde. Za každý realizovaný nápad je pracovník finančně odměněn, což na pracovníky působí motivačně.

## **Instituce Kaizen**

*Kaizen Institute* – jedná se globální organizaci založenou Masaakim Imaiem v roce 1985, organizace si klade za cíl podporovat filozofii Kaizen ve světě, poskytuje poradenské služby a rozvíjí tak všeobecné uvědomení o metodě Kaizen.

*Kaizen Institute pro Českou a Slovenskou republiku* – byl založen v roce 2004. Nejprve bylo vzdělávání Kaizen poptáváno velkými globálními firmami (např. Toyota, Siemens), v současné době nachází uplatnění v provozu nemocnic, nebo velkých organizací, jakými jsou Česká pošta, Česká spořitelna apod.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Charakterizujte metodu Kizen. Co je podstatou této metody?
- 2) Jaká je základní filozofie Kaizenu, resp. její základní myšlenky?

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Kaizen je manažerská filozofie, původem z Japonska, její podstatou je neustálé zlepšování jakéhokoliv firemního procesu v postupných malých krocích a za účasti všech pracovníků.
- 2) Základní filozofie Kaizenu spočívá v kontinuálním zlepšování, byť malém, ale nepřetržitém, výhodou je úspora času, nákladů a zvýšení produktivity jedinců.

## **📖 Studijní materiály:**

STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. *Strategický management*. 4. upravené vydání. České Budějovice: VŠTE. 128 s. ISBN 978-80-7468-106-6. (str. 123-125)



# Kapitola 13: Vybrané manažerské metody



## Klíčové pojmy:

win-win, Facilitace, TQM, Risk management, Benchmarking



## Cíle kapitoly:

- seznámení studentů se základními manažerskými pojmy a vybranými manažerskými metodami.



**Čas potřebný ke studiu kapitoly: 12 hodin**



## Výklad:

Tato kapitola je pojatá jako výkladový slovník (výklad vybraných manažerských pojmů je převzat od konzultační společnosti Progressive consulting, v.o.s. dostupný z <http://consulting.progressive.cz/>).

### **Asertivita (sebeprosazení se), asertivní komunikační dovednosti**

Pojem asertivita vznikl již v padesátých letech 20 století v USA. Asertivita představuje mimořádně úspěšnou metodu, používanou na celém světě. Asertivní chování a uplatňování asertivních přístupů může rozhodujícím způsobem přispět k Vašemu úspěchu v osobních i pracovních vztazích. Z tohoto důvodu zařazují všechny vyspělé firmy asertivitu do školících programů pro své zaměstnance.

Je to komplex složený z těchto prvků:

- schopnost říct ne,
- požádat o laskavost,
- vznést svoje oprávněné požadavky,
- vyjádřit kladné a záporné emoce,
- začínat, udržovat a končit konverzaci.

## Principiálně asertivita staví na **strategii výhra – výhra**

Asertivní jednání vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které nám umožní překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Podstatou asertivity je věcný a neústupný komunikační styl při obecné i speciální komunikaci a předcházení komunikačním stresům, jako jsou afekty, urážky, nevěcná argumentace apod. Vypjaté komunikační situace, hlavně spory, se asertivně řeší tzv. komunikačním manévrováním, které nesmí být ani agresivní, ani pasivní. Asertivnímu chování odpovídá umění, v nastalé situaci se přiměřeně prosadit nebo ubránit. K asertivní individualitě a svobodě nezbytně patří ale i zodpovědnost, zdvořilost a ohleduplnost k druhým.

Asertivní jednání vám umožní:

- získat představu o perspektivách,
- lépe poznat sebe sama,
- omezit rizika a snížit nejistotu,
- získat vyhraněnější image.

## **Facilitace**

Facilitace je účinná metoda, jak vést a zvládat i velmi složitá skupinová nebo vícestranná jednání. Účastníci se mohou plně soustředit na věcnou podstatu problému. Za vlastní proces jednání je plně odpovědný facilitátor, který dohlíží zejména na dynamiku a efektivitu jednání, srozumitelnost pro všechny účastníky a reálnost výsledného řešení. Úlohou facilitátora je ovlivňovat jednání, poradu či diskusi tím, že přesně:

- formuluje dané vize a cíle,
- definuje a udržuje téma,
- určuje pravidla komunikace,
- soustřeďuje potenciál a energii na téma,
- řeší konflikty a krize a dosahuje konsenzu ve prospěch daných vizí a cílů,
- sleduje dynamiku procesů,
- volí efektivní techniky komunikace,
- shrnuje a interpretuje výstupy.

Základní podmínkou pro funkčnost facilitace je naprostá nestrannost facilitátora. Efektivita přímé facilitace se projevuje zejména při organizaci pravidelných i mimořádných porad a vícestranných jednání.

### **Ice breaking**

Ice breaking je fáze navození možné spolupráce - úvod do rozhovoru, nejčastěji prostřednictvím neformálního tématu, „prolomení ledu“ navozením nenucené úvodní konverzace při zahájení osobního jednání, telefonického oslovení, prezentace, veřejného vystoupení, apod. Je několik možností jak takovou atmosféru navodit. Například připomenutí nějaké události nebo zmínění detailu, který se osloveného člověka osobně týká (ale není natolik osobní, aby ho uvedlo do rozpaků o něm mluvit). Optimální je něco, z čeho oslovená osoba pozná, že ji vnímáme jako individualitu, nikoli jako jednoho z mnoha klientů, přes kterého chceme dosáhnout svého profitu.

Cílem je uvolnit přirozenou prvotní bariéru při prvním (nebo nepříjemném) jednání/hovoru, navodit bližší vztah, a snáze tak absolvovat vlastní jednání (a dobrat se při něm požadovaného výsledku) Ice breaking je exkluzivní umění nenucenosti, přirozených postojů a osobní invence osoby, která s tímto nástrojem zachází.

### **Mediace**

Je to metoda rychlého a kultivovaného mimosoudního řešení konfliktů za asistence třetí neutrální strany – mediátora. Ten má jediný úkol... vést jednání sporných stran tak, aby dospěly k vzájemně přijatelné dohodě. Podstatné je, že se jedná o neformální proces, kdy obě strany jsou přítomny dobrovolně. Cílem mediačního procesu je reálná dohoda. Mediátor je v podstatě nezávislý manažer, který má na mysli prospěch obou stran, a jde mu o hledání řešení, nikoli o vítězství ve sporu.

Kdy se volí metoda mediace? Strany nestojí o publicitu a medializaci vzniklé situace (zejména během soudního řízení v podstatě nelze negativní publicitě zabránit a na její neutralizaci je následně nutné vynakládat nemalé finanční prostředky). Mediace naproti tomu představuje velmi diskrétní způsob jak situaci řešit. Často také hraje důležitou a pozitivní úlohu v PR aktivitách a celkové firemní kultuře. Dalším příkladem je, že strany si uvědomují, že stojí před složitým a mnohvrstevným vyjednáváním apod.

## **Systém řízení mBE - metoda Business Excellence**

Služba je vhodná pro každý podnik, který se rozhodne systematicky zlepšovat a chce prozkoumat a odhalit oblasti pro zlepšení v celé šíři svých činností. Výsledkem sebehodnocení je seznam silných stránek a konkrétních oblastí pro zlepšení jako základ dalšího zlepšování podniku.

V současné době je považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizací. V zásadě jde o filozofii managementu, která vychází z jednoduché úvahy, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout, pokud dosáhne maximální spokojenosti svých zákazníků a svých zaměstnanců a je respektována okolím. Zjednodušeně jde o manažerský nástroj, který slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky.

Organizace provádí sebehodnocení a díky tomuto procesu se dá přesně určit, v jakých oblastech se jí daří a na jaké oblasti je potřeba se zaměřit. Metoda umožňuje manažerům, aby se dívali na organizaci z nadhledu. Je daleko snazší se zabývat řešením příčin problému, než řešit případné následky. Metoda dokáže odstranit dvojkolejnost, procesy, jejichž produkt není využíván a zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky a tím vysoce zkvalitnit celou organizaci.

## **TQM - Totální řízení kvality**

TQM explicitně rozeznává, že dobrá kvalita je odpovědností celého pracovního kolektivu v řetězci kvality. Aby bylo dosaženo cíle, je každý následný pracovník v řetězci považován za zákazníka pracovníka předchozího, takže výsledkem je celková angažovanost všech na nejlepším výsledku.

TQM už ze své podstaty působí v celé pyramidě řízení a vede k trvalému zlepšování všech podnikových procesů i v předvýrobních činnostech a obslužných činnostech. S ohledem na jeho souvislosti s firemní kulturou ovlivňuje i poslání a vizi firmy a její hodnotový systém, strategii, její uplatňování a vztahy k prostředí, v němž firma působí. Zavedení systému je skutečně zásadní změnou směrem k učící se organizaci a ke znalostní ekonomice.

## **Teambuilding a Teamwork**

Vzájemné poznávání v netradičních situacích může být zároveň poučení o tom, jak v týmu řešíme společně úkoly a dlouhodobé cíle, jaké role v týmu jednotliví členové zastávají a jaké by mohli zastávat. Teambuilding je postavený na společném zážitku z úspěšně dokončeného společného cíle, kde je jednotlivec jednou součástí celku.

## **Risk management**

Včasné řízení rizik je účinným nástrojem prevence krizí. Zvládání krizí vyžadují mimořádnou manažerskou kapacitu, představují ohrožení výkonnosti firmy a nepříspívají k dobrému PR. Řízení stále se proměňujícího portfolia firemních rizik se stává klíčovým předpokladem strategického rozhodování. Vyšší výkonnost vykazují firmy, které dokážou s riziky zacházet flexibilně a nedrží se svého „ověřeného balíku“ rizik.

Zacházení s riziky úzce souvisí s tím, zda je firma konkurenčně zvýhodněna či nikoli. Současné nástroje pro řízení a transfer rizik umožňují firmám rozpoznat, vyhodnotit a obchodovat taková rizika, která dříve musely zvládat vlastními silami. Neprodejná rizika lze smluvně převést na třetí strany či koncentrovat do samostatné firemní jednotky, kterou lze prodat separátně. Takovéto aktivní odstranění rizik otevírá firmám prostor pro řízení či dokonce nákup rizik, která pro ně mohou být konkurenčně výhodná.

### **5 kroků k lepšímu managementu rizika (podle Buehlera, Freemana a Hulmea)**

1. Identifikace a porozumění hlavním rizikům.
2. Rozhodnutí, která rizika jsou pro společnost/firmu přirozená, a která je lépe převést jinam či je alespoň zmírnit.
3. Určení kapacity a schopnosti firmy vlastnit rizika.
4. Začlenění rizik do všech rozhodnutí a procesů ve firmě.
5. Napojení správy a organizace společnosti na rizika tak, aby je bylo možné řídit.

## **Benchmarking**

Benchmarking je systematický a průběžný proces měření, proces neustále porovnávající procesy organizace s podnikatelskými leadery kdekoli na světě, s cílem získat informace, které pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení její výkonnosti. Benchmark je naměřená hodnota „nejlepšího ve své třídě“, referenční nebo měřicí standard pro srovnání. Tato úroveň výkonnosti se uznává jako standard excellence pro specifický podnikatelský proces.

Pro využití benchmarkingu jako metody ke zlepšování a dosahování excellence je nutné nejdříve stanovit oblasti a ukazatele, které budeme porovnávat s ukazateli, kterých dosáhl nejlepší v daném segmentu podnikání. Oblasti a ukazatele, které srovnáváme, vycházejí ze

strategických cílů. V praxi to znamená, že srovnáváme ukazatele, které jsou strategické pro naše podnikání, a je nezbytné, abychom v těchto ukazatelích dosahovali stejných nebo lepších výsledků než nejlepší konkurence.

### **Mystery shopping**

Účelem využití studií Mystery shopping je zaměřit pozornost vedení společností na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak se tyto služby provádějí a v jaké kvalitě. Studie Mystery shopping mohou zahrnovat jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená zejména na jasnost a přesnost informačního systému, poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, stav užívaného vybavení, dodržování standardů společnosti atd. Mohou také zahrnovat zjišťování způsobu prodeje či nabídky tak, že tazatel představuje potenciálního zákazníka, jednajícího na základě jednoduchého či složitějšího scénáře.

## **? Otázky a úkoly:**

- 1) Vyberte si 4 z výše uvedených pojmů a charakterizujte je.

## **🔑 Klíč k řešení otázek:**

- 1) Z uvedených manažerských pojmů bych si dovolila upozornit na často používaný pojem, a tím je benchmarking, resp. porovnávání se s nejúspěšnější firmou v daném odvětví, oboru. Dále na asertivitu, postavenou na systému výhra pro mne, výhra pro Tebe, mystery shopping využívaného zejména v marketingu, tzn. jak ještě lépe uspokojit požadavky a potřeby zákazníků a v neposlední řadě krizový management, neboť řízení rizik se stává klíčovým předpokladem strategického rozhodování.

## **📖 Studijní materiály:**

Internetový odkaz: <http://consulting.progressive.cz/>