

SZZ Kurz – předmět Strategický management, úroveň Bc. stupeň studia

1 Téma - Strategický management jako samostatná vědní disciplína, základní terminologie (čas 15 min.)

1. Vymezení strategického managementu jako samostatné vědní disciplíny, vývojové etapy strategického managementu

O strategickém managementu jako samostatné vědní disciplíně se začíná hovořit od 60. let 20. století. První knihu obsahující v názvu pojem strategie ve smyslu strategie spojené s chováním podnikatelského subjektu (*Strategy and Structure*) vydal Alfred Chandler v roce 1962.

Stejně jako se vyvíjí každá vědecká disciplína, lze i u strategického managementu zaznamenat několik vývojových fází. První fází je plánování od poválečných let do 60. let 20. století. Toto období lze charakterizovat převisem poptávky nad nabídkou, podniky se zaměřovaly zejména na využívání nedostatečných vnitřních zdrojů, snižování nákladů a zvyšování kvality. V rámci řízení byl kladen důraz především na finanční plánování a rozpočtování. Druhá fáze (60. – 70. léta 20. století) označovaná jako fáze dlouhodobého plánování je charakteristická růstem organizací a hledáním nových trhů (Igorom Ansoffem byly vymezeny tzv. růstové strategie). Důraz je kladen zejména na zpracování dlouhodobých prognóz, objevují se první odborné knihy vymezující strategii nikoliv ve smyslu strategie vojenské, ale podnikové (již zmíněná Chandlerova publikace *Strategy and Structure* nebo kniha od Igora Ansoffa *Corporate strategy*). Třetí fáze (přelom 70. let – 80. léta) – fáze již strategického plánování se zabývá problematikami jako např. diversifikací produktového portfolia, krizemi růstu podniků a jejich tržní pozicí. Začínají vznikat první strategické analýzy pro hodnocení vnitřního prostředí podniku – SWOT analýza a analýza portfolia. Manažeři se začínají ptát, jaký druh činností by podnik měl realizovat, snahou vrcholového managementu je optimalizovat produktovou nabídku, neboť narůstá převis nabídky nad poptávkou. V roce 1980 vychází světově známá kniha *Konkurenční strategie* od Michaela Portera, který je považován za osobnost, jež nejvíce ovlivnila vývoj strategického managementu. Dochází tak k velkému přelomu v pojetí generování podnikové strategie a k opouštění pojmu strategické plánování. Čtvrtá fáze je označována jako fáze strategického managementu do poloviny 90. let 20. století. Podniky se přestávají orientovat na svůj růst a začínají se zaměřovat na konkurenční vítězství a získání konkurenční výhody, dochází k přechodu orientace z výroby na zákazníka, uspokojení jeho potřeb a požadavků. Podniky začínají intenzivně vnímat tržní prostředí a obecné makroprostředí. Objevují se zde věhlasné Porterovy analýzy jako model pěti konkurenčních sil, hodnotový řetězec a tři základní typy tzv. generických neboli tržních strategií. V tomto období ale vznikají i jiné metody, techniky a nástroje, které jsou uplatňovány v rámci strategického řízení a rozhodování jako např. japonská manažerská filozofie Kaizen, benchmarking, outsourcing, insourcing, lean management či metoda *Balanced Scoreca*, Six sigma a další. O páté fázi lze hovořit jako o současnosti, strategický management v období dynamických změn, kdy manažeři nejsou schopni predikovat, co se stane za měsíc, čtvrt nebo půl roku. Rozhodují se v prostředí předem nespécifikovaných jevů a událostí při působení ostré konkurence.

Náměty pro grafické znázornění (převedení slov do obrázků)

Před zrodem strategického managementu se hovořilo zejména o strategii vojenské, porazit nepřítele (obrázek vojsko, boj); začíná se hovořit o STM (1. fáze – plánování) osoba, která něco plánuje na tabuli, graficky znázornit převis poptávky nad nabídkou (nevím jak), nakreslit podnik a jeho orientaci na vnitřní podnikové zdroje jako orientaci dovnitř organizace; (2. fáze – dlouhodobé plánování) – graficky znázornit růst podniků, možná i Ansoffovu matici růstových strategií (viz obrázek)

nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace
stávající	Penetrace	Rozvoj produktu
	stávající	nový
	produkt / služba	

(3. fáze – strategické plánování) – diversifikace produktového portfolia, převis nabídky nad poptávkou, vznikají analýzy jako SWOT a analýza portfolia (otazníky, hvězdy, dojně krávy a psi) - optimalizace produktového portfolia, rok 1980 M. Porter – pojmy jako konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie; mezi 3. a 4. fází zobrazit orientaci podniku z vnitřku ven (4. fáze – strategický management do roku 1995) – změna orientace podniků od výroby na zákazníka, kreslit Porterův model pěti sil, hodnotový řetězec, kreslit názvy i jiných metod EFQM, Balanced Scorecard, Six Sigma, Lean management, Kizen aj.; současnost graficky využít schématu níže (buď ho popsat – text pod schématem nebo graficky znázornit jako manažera, který musí reagovat na vědeckotechnický pokrok, inovace, superkonkurenci, hyperkonkurenci atd. jako když padá člověk pod tíhou knih, pokud jsou to pro podnik hrozba, ale může nakonec i vyhrát, pokud dané faktory bere jako příležitost a dokáže je ve svůj prospěch využít).

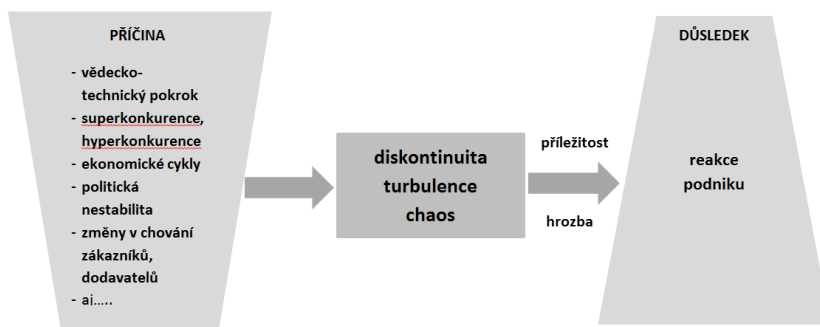


Schéma upozorňuje na pojmy **diskontinuita**, **turbulence** a **chaos**, které jsou zapříčiněny řadou faktorů, a které mohou mít závažný dopad na rozvoj, stabilitu, ale i samotnou existenci podnikatelských subjektů. Typickým příkladem, na kterém lze demonstrovat diskontinuitu je vědeckotechnický pokrok, rychlé tempo inovací, ale i změny v chování zákazníků, resp. v jejich měnících se preferencích. Turbulence a chaos může být zapříčiněn rovněž změnami ekonomických cyklů, politickou nestabilitou a dalšími makroekonomickými faktory.

Na druhé straně je potřebné si uvědomit, že ne všechny změny jsou disruptivní (tzn. že ne všechny změny mají vysoce negativní dopad na existenci podniků), ne všechny lze vnímat jako hrozbu, ale naopak i jako příležitost, kterou podniky mohou ve svůj prospěch využít.

Podnik má několik možností, jak reagovat na výše jmenované změny: využití příležitosti, obrana pozice nebo opuštění trhu.

3. Vývoj strategického managementu v podmínkách ČR

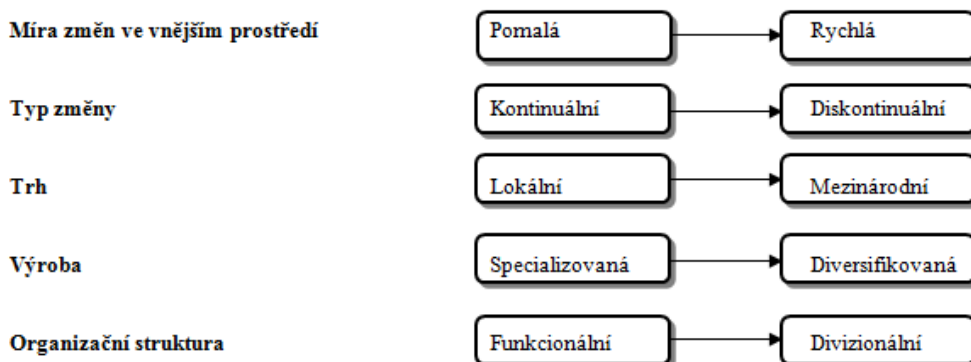
V České republice nelze do 90. let 20. století hovořit o strategickém managementu, ne v období, kdy byl uplatňován systém centrálně plánované ekonomiky a docházelo k potlačování tržní směny a konkurence. V rámci řízení podniků bylo uplatňováno dlouhodobé plánování. V 80. letech se začíná rozvíjet tzv. koncepční řízení spočívající ve vytváření a identifikaci cílů, které mají podnikům zajistit finanční výhody v dlouhodobém časovém horizontu. Poprvé se u nás začínají objevovat pojmy strategie, strategické řízení a rozhodování v podobě odborných publikací. Konec 90. revolučních let, přechází naše ekonomika na tržní systém. V tomto období dochází k radikálním změnám podnikatelského prostředí, aby české podniky uspěly v poměrně ostré tržní konkurenci, musejí přistoupit k zásadním revizím svého podnikání stejně jako ke změně svého myšlení a chování. Pokud se zamyslíme nad uplatňováním strategického řízení v podmínkách České republiky, zjistíme, že oproti vyspělým státům máme v rozvoji strategického managementu více jak třicetileté zpoždění.

Náměty pro grafické znázornění (převedení slov do obrázků)

Můžeme zde graficky načrtnout formou vhodných obrázků odraz centrálně plánované ekonomiky v období komunistického režimu, potlačení konkurence, znárodňování podniků, znázornit dlouhodobé plánování a také důsledné dodržování plánů za každou cenu a extrémní případy, kdy se vyráběly omezené druhy výrobků a bylo jedno, že jsou přebytky a nikdo výrobky nekupuje; pak graficky znázornit revoluci a volnost v podnikání, ale pozor co to znamenalo změnu v chování a myšlení podniků a manažerů (😊))) pamatujeme si i na manažery v bílých ponožkách), konkurence je velmi ostrá (třeba nůž)

4. Základní pojmy: strategické řízení, strategie

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



Z výše uvedeného schématu pochopíme, proč je potřebné v řízení podniků uplatňovat prvky strategického řízení. Jednoduše lze tuto potřebu demonstrovat na několika málo faktorech jako je míra změn ve vnějším prostředí – když jsme si vymezovali vývojové etapy strategického managementu od dob jeho vzniku jako samostatné vědní disciplíny až po současnost, zaznamenali jsme i změny

v zaměření a chování podniků s ohledem na změny podnikového prostředí, můžeme dodat i s ohledem na změnu ekonomických cyklů, tedy uvědomili jsme si i zrychlující tempo změn. Další faktor – typ změny – změny v podnikovém prostředí v letech zrodu strategického managementu (60. – 70. léta 20. století) byly spíše pomalé, postupné, resp. kontinuální a managementem podniků byly mnohem snadněji predikovatelné, od 80. let 20. století se rychlost změn neustále zvyšovala, proto je současné podnikové prostředí popisováno jako turbulentní a chaotické a změny jako skokové, nespojité, tzv. diskontinuální. Faktor trhu – řada podniků v minulých letech orientovala svou činnost zejména na lokální / místní trhy, s nástupem globalizace, růstem podniků a vyostřující se konkurencí docházelo k posílení mezinárodní dimenze v podnikání. S faktorem růstu souvisí i zaměření výroby, která byla zpočátku specializovaná, jak podniky rostly, diversifikovaly svá produktová portfolia a samozřejmě se měnila i jejich organizační struktura z jednoduché (liniové, funkční až na divizionální organizační strukturu).

Strategické řízení lze vymezit jako proces, v rámci kterého podniky formulují vizi (čeho chtějí dosáhnout), poslání neboli misi (při jejímž definování si podnik odpovídá na smysl a účel své existence, co chce dělat, jaké produkty nabízet a jakým zákazníkům), vymezují strategické cíle, formulují a volí vhodnou strategii, kterou v konečné fázi implementují. Poslední fází procesu strategického řízení je strategická kontrola, zda realizovaná strategie naplňuje poslání podniku a jeho vizi.

Vize → Mise → Strategické cíle → Formulace strategie → Výběr strategie
→ Implementace strategie → Strategická kontrola

Náměty pro grafické znázornění procesu strategického řízení (převedení slov do obrázků)

Začít osobou (panáčkem, který přemýšlí o podnikání, resp. formuluje vizi (čeho chce dosáhnout), pak ji konkretizuje do podoby poslání (rozhoduje se v čem podnikat, co vyrábět, jaké zákazníky bude obsluhovat, dále pokračuje vytýčením strategických cílů, formulací strategie (pokud je úspěšná dosáhne mimořádné výkonnosti – ziskovosti – pytle plné peněz), klade si otázku, co to strategie vlastně je (viz níže) + text vysvětlení



Co je strategie?

Existuje mnoho definic, které vymezují strategii. Zeptáte-li se vrcholových manažerů podniků, někteří odpoví, že strategii vnímají jako plán, jiní jako cíl, někteří zase jako vizi. Co tedy strategie vlastně je? Co vyjadřuje? Jak ji vymezit? Dodnes neexistuje jednotný názor na uplatňování strategického řízení a vymezení podnikové strategie, neexistuje jednotná teorie, ze které by mohla vycházet podnikatelská praxe.

Strategii můžeme z odborného hlediska definovat jako zaměření a rozsah podnikových činností v dlouhodobém časovém horizontu vytvářejících soulad mezi vnitřními podnikovými zdroji a vnějším podnikovým prostředím. Mně osobně se líbí velmi krátká a výstižná definice od M. Portera, který tvrdí, že strategie je protilátkou vůči konkurenci. Hovoří-li o strategii, pak jako o strategii konkurenční.

Poté co si strategii ujasní ji musí implementovat (seznámit s ní všechny zaměstnance v podniku (jak manažer hovoří ke všem zaměstnancům) a poslední fází je strategická kontrola kdy se může nakreslit zpětná vazba, jak implementovaná strategie přispívá k plnění strategických cílů, a jak naplňuje poslání a vizi podniku.