

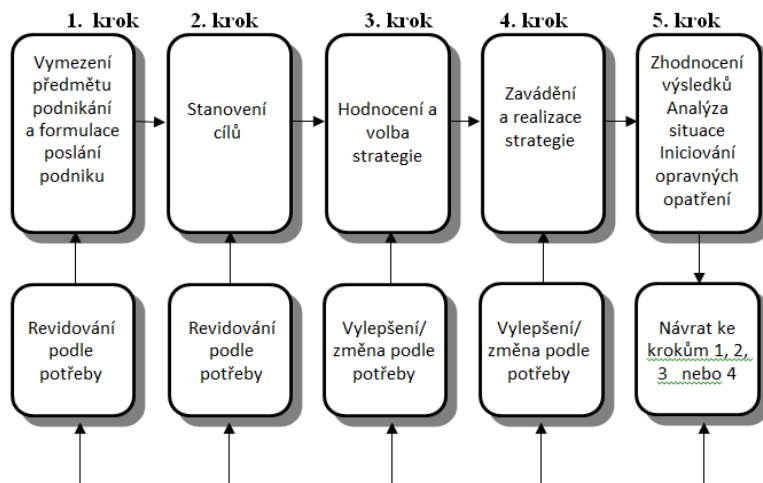
SZZ Kurz – předmět Strategický management, úroveň Bc. stupeň studia

2 Téma – Proces strategického řízení (čas 15 min.)

Odborná literatura nabízí několik modelů strategického řízení jak od tuzemských, tak zahraničních autorů. Nelze jednoznačně konstatovat, který z nich je ideální. Odborníci se však v jednom shodují, a to že proces strategického řízení by měl být uskutečňován v určitých, logicky na sebe navazujících fázích.

Nejnámější jsou modely strategického řízení od autorů Thompsona a Stricklanda, Johnsona a Scholese nebo Digmana. Všechny modely zahrnují tradiční fáze, jakými jsou formulace vize a poslání podniku, vymezení strategických cílů, formulace, výběr strategie a její implementace. Některé z nich opouští tradiční pojetí procesu strategického řízení a modely konstruují v integrované podobě zahrnující nové prvky, např. strategickou analýzu, podnikovou kulturu a strategickou kontrolu, ovšem za podmínky zachování všech podstatných složek základního procesu strategického řízení.

Tradiční model procesu strategického řízení (podle Thompsona a Stricklanda)



Proces strategického řízení můžeme jednoduše definovat jako tvorbu a realizaci dlouhodobých rozvojových záměrů podniku. Jedná se o nejvyšší manažerskou aktivitu, ve které se prolínají všechny manažerské funkce. V prvním bloku jsme si jej vydefinovali jako proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku (vizi), jeho poslání,

vymezují strategické cíle, které se transformují na cíle operativní a formulují strategie s ohledem na vnitřní podnikové zdroje a změny ve vnějším prostředí.

Vize je 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.

Strategické cíle jsou formulovány na období 3, 5 a více let. Měly by být formulovány s využitím pravidla SMART, to znamená:

S – jako specific (cíl by měl být 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!

Existuje i rozšířené pravidlo SMARTER, kde písmena E a R znamenají:

E – evaluate – cíl bychom měli vyhodnotit

R – rewarded – za splnění cíle bychom měli odměnit.

Strategii můžeme definovat jako zaměření a rozsah podnikových činností v dlouhodobém časovém horizontu ideálně vytvářejících soulad mezi podnikovými zdroji a vnějším prostředím

nebo jednoduše jako M. Porter jako protilátku vůči konkurenci. Blíže se strategií, její hierarchií a typologiemi strategie budeme zabývat v dalším bloku.

Nyní si vysvětlíme, čím se zabývají fáze formulace strategie, výběr a volba strategie včetně její implementace, resp. realizace.

Formulaci strategie lze definovat jako proces vycházející z poznatků získaných z analýz vnějšího a vnitřního podnikového prostředí za současného respektování zájmů a potřeb relevantních zájmových skupin. Při formulování strategie je třeba zvážit řadu faktorů. Obecným cílem formulace strategie je najít rovnováhu mezi potenciálem podniku a všemi relevantními faktory vnějšího prostředí. Faktory, které je třeba brát v úvahu, lze rozdělit do následujících šesti skupin:

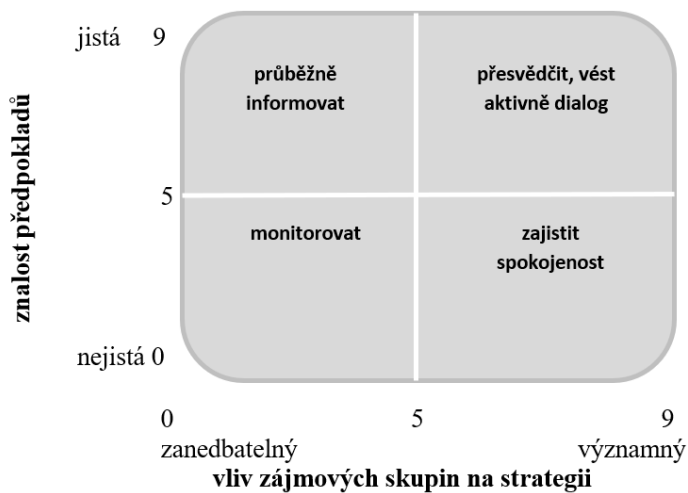
- tržní příležitosti, přitažlivost odvětví a konkurenční tlaky,
- nejlépe využitelné potenciální zdroje podniku,
- ohrožení podniku,
- personální hodnoty, aspirace a vize vrcholového managementu,
- sociální, politické, regulační, etické a ekonomické aspekty vnějšího prostředí,
- podniková kultura.

O vybraných analýzách pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí se zmíníme později v rámci strategické situační analýzy. Vyjma nich je však potřebné zmínit analýzu zájmových skupin, která by mohla mít významný vliv na podnikovou strategii. Zájmové skupiny jsou organizované skupiny jednotlivců, kteří sdílejí stejné cíle a snaží se prosadit své zájmy. Mohou být interní nebo externí. Interní například zaměstnanci, manažeři, vlastníci podniků, externí například odběratelé, dodavatelé, zákazníci, politické strany, média a další. Je potřebné si uvědomit, že:

- stav podniku je výsledkem působení sil, které rozvoj podniku podporují, nebo naopak sil, které rozvoji podniku brání a oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami,
- výsledek podnikové strategie je závislý na působení relevantních zájmových skupin v průběhu realizace strategie.

Cílem analýzy je:

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



Matice zájmových skupin je konstruována podle dvou os, osa x vyjadřuje vliv zájmových skupin na strategii podniku, osa y znalost předpokladů neboli očekávání identifikovaných zájmových skupin, a to vše ve dvou škálách (předpoklad může být nejistý nebo jistý, vliv zájmových skupin na strategii zanedbatelný nebo významný). Podle bodového hodnocení v bodovém rozmezí hodnot 0-9 lze identifikované zájmové skupiny zařadit do čtyř možných kvadrantů:

- Pokud je vliv zájmových skupin na strategii spíše zanedbatelný a znalost očekávání nejistá, spadají takto identifikované zájmové skupiny do levého dolního kvadrantu, management podniku by měl tyto zájmové skupiny monitorovat, ne ignorovat, neboť je nutné si uvědomit, že jejich požadavky se mohou v čase měnit.
- Pokud je vliv zájmových skupin na strategii opět spíše zanedbatelný, ale naopak znalost očekávání spíše jistá, budou se tyto zájmové skupiny vyskytovat v levém horním kvadrantu, a je potřebné je průběžně informovat o dění v podniku.
- Pokud je vliv zájmových skupin na strategii významný, ale znalost předpokladů spíše nejistá (pravý dolní kvadrant), je dobré snažit se naplnit jejich očekávání.
- Pokud je vliv zájmových skupin na strategii významný a současně znalost předpokladů jistá (pravý horní kvadrant) je nezbytné aktivně řídit vztahy s takto identifikovanými zájmovými skupiny

Výběr a volba strategie je procesem generování strategických alternativ. Alternativa je jedním z nástrojů nebo prostředků, jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti (např. vývoj nových výrobků, změna marketingového programu, expanze apod.). Vybrané strategické alternativy se následně hodnotí podle hodnotících kritérií, jakými jsou:

- přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání.
- vhodnost – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí.
- realizovatelnost – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku.
- poskytnutí výhody – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím: zdrojů, dovedností nebo pozice podniku.

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení, má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. V rámci procesu realizace strategie je nutné odpovědět si na tyto základní otázky. Jaké klíčové úkoly je třeba vykonat? Jaké změny je třeba udělat ve zdrojích firmy? Do kdy mají být udělány? A kdo bude za tyto změny zodpovědný? To si žádá aktivitu vedení podniku v oblasti procesního řízení a řízení změn.

Obsah implementace s ohledem na výše uvedené faktory lze definovat v následujících krocích:

- organizační příprava na zavedení strategie spočívající zejména v koordinaci vnitropodnikových jednotek, motivaci pracovních skupin i jednotlivců a v technických a manažerských schopnostech,
- řízení změny – rekonfigurace procesů zahrnující formulování vize budoucnosti, identifikaci a výběr hlavních procesů, ohodnocení současných procesů, projektování nových procesů, analýzu rozdílů mezi budoucím a současným stavem, plánování přechodu až po samotnou implementaci změny,
- a v neposlední řadě přizpůsobení podnikové kultury.

Poslední fází je strategická kontrola, který se zabývá:

- směrem vývoje podniku,
- hodnocením strategie,
- kvalitou vrcholového rozhodování,
- vztahy mezi organizačními jednotkami,
- celkovými výsledky hospodaření,
- vztahy s podnikatelskými prostředím.

Je zkoumána ve třech momentech, a to před implementací strategie, v době implementace a po implementaci strategie.

Netradiční metody a nástroje strategického řízení

Vyjma tradičního procesu strategického řízení lze využít i metodu Balanced Scorecard (BSC), Six sigma, model podnikatelské úspěšnosti EFQM nebo manažerskou filosofii Kaizen.

Balanced Scorecard bývá doslova označován jako nástroj strategického řízení firem, který manažerům poskytuje komplexní rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Základem jeho využití je strategie podniku, která stanovuje směr, jímž se má daný subjekt ubírat, a cíle, kterých má být dosaženo. BSC převádí poslání a strategii podnikatelského subjektu do cílů a měřítek strukturovaných do čtyř perspektiv (zákaznické, finanční, procesní, učení se a růstu).

Jako další metodu lze uvést metodu Six Sigma, která se stala novou filozofií řízení kvality a zároveň pevnou součástí úspěšného podnikového vedení pro zvýšení hodnoty podniků. Pro Six Sigma je rozhodující dosažitelná úroveň zvýšení hodnoty podnikatelského subjektu pomocí celkového splnění požadavků zákazníka, a to z velké části kvalitou na úrovni nulových defektů a nadprůměrně pozitivními podnikatelskými výsledky, čímž dochází k naplnění čtyř centrálních požadavků konkurence (kvality, času, nákladů a inovací).

Model EFQM (model evropské podnikatelské excelentnosti) se koncem roku 2019 změnil z jednoduchého sebehodnotícího nástroje na nástroj nabízející nezbytný rámec a metodologii, která pomáhá při změnách, transformaci a disruptci, jímž jednotlivci a podniky jsou nuceni každý den čelit. Struktura modelu je založena na 3 otázkách: „Proč“ podnik existuje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? „Jak“ má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii? „Čeho“ doposud skutečně dosáhl a „čeho“ chce dosáhnout zítra?



změna
k lepšímu

Kaizen – japonská manažerská filosofie spočívá v kontinuálním zlepšování kvality výrobků, procesů a služeb. Bývá označován jako systém pro dobrý management.

