

Přednáška č. 2

Strategický management a strategické řízení

- vymezení principů paradigmatu strategického managementu
 - pojetí a obsah strategického managementu, strategie a strategické analýzy
 - vymezení strategického řízení jako procesu
 - vnitřní struktura procesu strategického managementu
-

1) Paradigma strategického managementu

1. **princip**, (detto Einsteinova teorie relativity – hmota vytváří tok času a prostoru)

ekonomické procesy probíhají rovněž v čase a prostoru.

Prostorová dimenze ekonomických procesů je hlavním **definičním znakem**,

časová dimenze představující trajektorii pohybu systému v čase, představuje definiční znak managementu změny.

2. princip

představuje soulad cílů a prostředků (cílově programový přístup, manažerskou potenci) je to, že **podstatou ekonomických procesů je vždy jejich věčná stránka a podoba její uspořádanosti, která je nositelem efektů** (ekonomických efektů) .

2) Pojetí a obsah strategického řízení

rysy

nejvýznamnější operace - dlouhodobější jejichž cílem je vítězství.

převvedeno do ekonomické terminologie znamená, že jeden subjekt usiluje o

vytvoření konkurenční výhody nad subjektem jiným.

Jedná se o nejdůležitější odlišení tohoto pojetí strategického a strategií ve srovnání s řízením dlouhodobým a koncepčním.

Definice:

Strategické řízení v tomto pojetí je tedy proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.

3) Strategické řízení jako proces

Principy strategického myšlení

Informace, potřebné pro soudobé strategické řízení a management v podobě komplexních znalostí jsou výsledkem poznávací činnosti nejrůznějších lidských subjektů a její vyšší formy v podobě myšlení.

Subjektivní ...0 %

Objektivní 100 % Objektivní fakticita

Úspěšný manažer by tedy měl být schopen:

- 1) myslet v čase
- 2) myslet v prostoru
- 3) myslet v hierarchii, ve víceúrovňovém uspořádání

Schopnost myslet v čase znamená dívat se na budoucnost budoucíma očima, nikoli dnešními. Je to schopnost předvídat, která bude tím lepší, čím lépe manažer umí poznávat síly a vlivy, které působí na vývojový proces. Je podmínkou úspěšného managementu změny.

Schopnost myslet v prostoru, která je podmínkou strategického myšlení spočívá v tom, že je nutno brát v úvahu všechny síly a vlivy, které existují ve vnějším prostředí, tj. dimenze prostředí, ostatní strategické subjekty, a procesy, které ve vnějším prostředí probíhají a mají vztah k manažerovi.

Schopnost myslet ve víceúrovňovém uspořádání předpokládá, že manažer je schopen strukturovat objekt, který je předmětem jeho poznání a myšlení.

- jak je strukturován věcně
- jak je strukturován z hlediska času
- jak je strukturován z hlediska organizačního uspořádání

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

Věcná struktura znamená přesnou posloupnost jednotlivých fází a etap řešení, která je dána např. technologicky. Časová strukturace předpokládá přesnou návaznost jednotlivých postupových kroků v čase a konečně organizační struktura znamená přesnou delegaci kompetencí v rámci např. organizační struktury podniku.

1.5 Možnosti využití systémového přístupu ve strategickém managementu a principy strategického myšlení

Zvládnutí principů strategického myšlení je základním předpokladem úspěšného strategického řízení a zpracování strategie pro podnik. Každý, kdo chce strategicky řídit podnikový systém, musí především pochopit principy strategického myšlení a plně si je osvojit. Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při formulaci a implementaci.

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se vyznačuje následujícími faktory:

- vývoj většiny faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý
- opakovatelnost jevů je spíše výjimkou, převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky
- doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí na ekonomický organismus tj. podnik trvá často i několik let;
- ekonomický efekt strategického rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska;
- v ekonomických systémech existují zpětné vazby

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří:

Princip variantnosti strategií podniku:

- strategie podniku musí být vypracována ve více variantách
- varianty musí být kompatibilní
- podnik tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení

Princip variantnosti tvorby podnikové strategie je založený na skutečnosti, že v žádném případě a v žádné reálné situaci nedokážeme přesně určit vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Strategii musíme vytvořit v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí a které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Varianty musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé. Zajistíme tak pružnost strategie a odvrátíme hrozbu strategického překvapení.

Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie

- práce na strategii nikdy nekončí

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

Princip permanentnosti práce je založen na skutečnosti, že práce na tvorbě podnikové strategie nikdy nekončí. Musíme neustále sledovat skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku. Zajímá nás, zda tento vývoj probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je zvolená strategie založena. Sledujeme také to, zda strategické operace podniku probíhají dle vytyčených harmonogramů a plánů. Pokud zjistíme jakékoliv odchylky, musíme neprodleně rozhodnout o dalším postupu. Můžeme buď přejít na jinou variantu strategie nebo upravit současnou strategii.

Princip celosvětového systémového přístupu

- vzájemná propojenost současného světa vede k nutnosti znalosti mnoha oblastí

Princip celosvětového systémového přístupu je nutný z toho důvodu, že se celý svět stále více propojuje a strategie podniku musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje celého světa.

Princip tvůrčího přístupu

- prosazení podniků, které přicházejí s novými myšlenkami a nápady

Princip tvůrčího přístupu vznikl, protože v současné době se na trhu prosadí pouze ty podniky, které přináší něco nového, nové produkty, výrobky, služby, vše s vysokou přidanou hodnotou pro podnik a vysokou hodnotou pro zákazníka současně s rozumnou užitkovou hodnotou. Nezáleží na tom, zda se jedná o nové výrobky, technologie či nové cesty snižování nákladů. Důležitý je zde právě aktivní a tvůrčí přístup ke změnám, který by měl být podporován u všech pracovníků.

Princip interdisciplinarity

- využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie

Princip interdisciplinarity je založen na tom, že při tvorbě strategie využíváme poznatků a metod řady vědních oborů. K tvorbě strategie totiž musíme přistupovat ze širšího pohledu.

Princip vědomí práce s rizikem a časem

- každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem
- riziko se snižuje vypracováním více variant a systematickým studiem informací

Princip vědomí práce s časem a rizikem - vycházíme ze skutečnosti, že žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost, a že doba výzkumu, vývoje, výroby i oběhu je neustále kratší. Riziko můžeme snížit vypracováním více variant, které zohlední možné změny a můžeme kontinuálně přejít od jedné varianty ke druhé.

Princip koncentrace zdrojů

- každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že je lepší koncentrovat zdroje na menší množství strategických cílů než zdroje rozptýlit. Tento princip nezahrnuje jen zdroje finanční nebo hmotné povahy, ale především zdroje lidské.

Strategické řízení je uskutečňováno jako **proces v logickém sledu navazujících činností**.

Jednotlivé činnosti jsou v interaktivních vztazích, **mohou probíhat současně** a navzájem se ovlivňovat.

V **teoretické rovině** jsou jednotlivé činnosti **oddělovány**, v **realitě** je strategické řízení **kontinuálním procesem současně probíhajících činností**.

1. fáze strategického řízení je **vymezení poslání podniku**.

Současně se jedná o 1. **nabídkové variantě** koncepce strategického řízení.

interní strategická analýza - identifikovány silné a slabé stránky a ty v podobě tzv. **specifické přednosti** tvoří východisko pro formulaci **poslání – mise**.

Za **specifickou přednost** může být zvolena jak silná, tak slabá stránka podniku, princip – korespondence s možností uplatnění ve vnějším prostředí podniku. Tato skutečnost souvisí s **definováním tzv. normality**.

U tzv. **poptávkové varianty** tvorby poslání je na základě externí strategické analýzy zjištění, jaké existují **příležitosti ve vnějším prostředí**, např. v podobě nenasyčené poptávky po určitých produktech, výrobcích nebo službách a v případě, že existují **interakce s vnitřním uspořádáním** organizace, disponibilními zdroji, bude na zajištění příležitosti vymezeno poslání organizace.

Další fáze

- stanovení **strategické vize**
- **strategické cíle**
- **formulace možných variant řešení neboli taktik k dosažení stanovených cílů**
- **výběr a implementace optimálních strategií**
- **kontrola a korekce průběhu realizace**

POSLÁNÍ PODNIKU

Poslání vymezuje smysl existence podniku, účel a funkce

poslání - vycházíme z následujících otázek:

- Jaké výrobky resp. služby chceme vyrábět resp. poskytovat?
- Proč by měli spotřebitelé upřednostňovat náš výrobek či službu před těmi konkurenčními?
- Kdo budou naši zákazníci?
- Co chceme udělat nebo změnit abychom tyto zákazníky získali?
- Co je pro nás důležité? Jaké hodnoty uznáváme?

Principy pro tvorbu poslání :

- Poslání musí pomoci určit budoucí směr společnosti, a proto by nemělo smysl, pokud by poslání pouze vyjádřilo co už bylo uděláno.
- Společnost musí zvolit kritéria, na základě kterých definuje své místo na trhu a strategii. Společnost se tedy může rozhodovat například podle produktu, který vyrábí, vlastnictví jedinečného zdroje nebo konkurenční výhody,
- finanční ukazatele či potřeby , které mají být uspokojeny.
- Společnost musí najít rovnováhu mezi úzkým a širokým vymezením poslání
- Společnost Musí zajistit prostor pro reálné směry strategického plánování, ale také prostor pro vnímání změn prostředí.
- Společnost by se měla ujistit, že se management s daným posláním ztotožňuje.
- Zajistit, aby bylo vyhlášené poslání opravdu posláním dané společnosti a ne jen posláním toho, kdo jej vyjádřil.

Vize

Definice:

Vize vyjadřuje představu o budoucí strategické pozici podniku.

Strategické cíle podniku

Definice:

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého podnik chce dosáhnout.

Cíle jsou nejčastěji reprezentovány **stanovením ekonomických charakteristik**, růstu podniku, prvků konkurenčního boje, ale v poslední době jsou zaměřeny též do **sociální, ekologické, etické a dalších oblastí**.

Rozhodnutí o strategických cílech ovlivňují různé faktory:

- zájmy zainteresovaných „stakeholders“,
- objem dostupných výrobních faktorů,
- interní vztahy,
- vlastnosti a schopnosti stratégů
- vývoj podniku v minulosti.

Cíle se odvíjí od vize. Jsou to pomyslné body, jimiž musíme projít **cestou k naplnění**

Vlastnosti cílů :

S „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.

M „measurable“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.

A „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.

R „realistic“ – reálné, dosažitelné. Reálnost cílů často ztěžuje definujeme.

T „timed“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky nám ukáží, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít.

Klasifikace cílů

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

Podle časového horizontu jsou definovány cíle základní (mise), strategické, taktické a operativní.

Podle detailnosti vymezení jsou definovány **cíle otevřené a uzavřené**.

Podle obsahové podoby cíle lze vymezit cíle ekonomické, sociální, technické, politické, estetické, etické apod.

Podle úrovně, na níž jsou stanoveny, lze vymezit cíle :
makro a mikroekonomické

mikro - podnikové, závodové, provozu, dílny

makro - globální, integrace, národní, regionální, lokální
apod.

Strategické řízení a strategický management

Cílený – řízený vývoj je výsledkem jedné z forem lidské aktivity, jejímž posláním je příprava a prosazování změn jako podstaty vývojového procesu jakéhokoliv objektu.

Tato forma lidské aktivity je v nejobecnějším pojetí definována jako řízení.

Definice:

Řízení spočívá v **působení subjektu řízení na řízený objekt** se záměrem ovlivňovat jeho vývoj.

Management jako subsystém řízení vkládá do vztahu řídicí subjekt - řízený objekt na místo regulátora další lidský subjekt, který potom v závislosti na podobě manažerského stylu řídicího subjektu ovlivňuje chování objektu řízení.

V autoritativním, autokratickém stylu řízení pouze přenáší impulsy řídicího subjektu do objektu řízení. Řídicí proces se svou povahou blíží deterministické podobě.

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

V dalších manažerských stylech je působení dalšího účastníka v řídicím procesu v různé míře volnosti.

Je vždy posláním manažera negativní efekty změn nezesilovat, ale naopak alespoň zadržovat nebo napravovat.

Posláním manažera z reaktivního hlediska je zadržovat nebo napravovat rostoucí entropii řízeného objektu.

Posláním strategického managementu je připravovat a prosazovat takové změny uspořádanosti řízeného objektu, které představují konkurenční a komparativní výhody.

Poslání podniku, podnikové principy a elementární hodnoty

- **Poslání podniku má být totožné s představami a vizemi vlastníků, které stanoví jaký je předmět podnikání, jací jsou zákazníci, potřeby apod.**
- **Poslání podniku je obvykle popsáno v Příručce kvality, písemnou formou !!! nejedná se o formalitu**
- **Vliv na vnější projev podniku , vliv na vnitřní chování podniku (informační význam)**
- **System podnikových vizí a cílů = základní norma chování zaměstnanců**

Zásady

- **V souladu se zákonem, etikou**
- **Ekologické aspekty**
- **Zajištění mezd, pracovních podmínek, loajalita**
- **Elementární hodnoty podniku**
Příklad – respekt k jednotlivci
 - **integrita**
 - **týmová práce**
 - **inovace**
 - **pružnost, flexibilita**

Význam - pracovníci nesmí vytvářet problémy, ale naopak navrhnout řešení

Strategické obchodní jednotky (SBU)

- je určená definici zákazníka a jeho potřeb !!!
- je strategií definovatelného celku

principy – oddělené strategické plánování, organizování, řízení, kontrola , ziskovost

teorie uvádí 4 typy SBU

- 1) ORGANIZAČNÍ
- 2) STRATEGICKO- MARKETINGOVÝ
- 3) PROJEKTOVÝ
- 4) KOMBINACE

Hierarchie firemních strategií (firemní – corporate, obchodní – business, funkční – functional) -- koordinace vzájemných vztahů (horizontální strategie) – řídí se principem SMART

HIERARCHICKÁ STRUKTURA – PRINCIP HORIZONTÁLNÍ STRATEGIE

CORPORATE – základní rozhodnutí , v jaké zemi, jaké financem), jaký typ společnosti ...

BUSINESS – obchodní – dynamika a stav trhu, konkurence, technologie, zdroje ...

FUNKČNÍ - jak dosáhnout stanovené cíle

DÍLČÍ STRATEGIE – funkční a jejich obsahové řešení – marketingová strategie, strategie výzkumu a vývoje, řízení výroby, personální strategie, strategie IS/IT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE –

- rozvoj trhů
- rozvoj marketingových metod a postupů
- efektivita mark. Činností
- spolupráce v oblasti PR, médií,
- informační zajištění market. Činností

STRATEGIE VTR –

- základní cíle
- inovace
- licence,
- finance do VTR

STRATEGIE ŘÍZENÍ VÝROBY

- lidské zdroje
- zdroje surovin a materiálu
- organizační opatření
- zásoby a jejich řízení
- výrobní faktory
- plánování a řízení výroby
- normování

PERSONÁLNÍ –

- produktivita a mzdy
- mzdový vývoj
- vývoj lidských zdrojů
- kvalifikace
- motivace
- péče o pracovníky
- BOZP
- Podniková kultura

STRATEGIE IS/IT

PRÁVO

EKOLOGIE