

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.

převedeno 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

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 probíhajícími činnostmi.**

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.

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

- 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.

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

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

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 subsystem 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.

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 zdržovat nebo napravovat.

Posláním manažera z reaktivního hlediska je zdržovat 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 strategii 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. Čiností

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

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

- **péče o pracovníky**
- **BOZP**
- **Podniková kultura**

STRATEGIE IS/IT

PRÁVO

EKOLOGIE