

1. Konzultace (2.4.2010)

Úvod do výuky a studia předmětu „Management“ Základy strategického managementu

(1.část)

Zadání semestrální práce

Osnova:

1. *Účel studia managementu*
2. *Teoretické základy strategického managementu*
3. *Východiska pro strategickou orientaci managementu*
4. *Klasický strategický management - etapa strategické analýzy (ESA) – obligatorní pro zpracování semestrální práce*
5. *Analýza trhu, resp. potřeby – fakultativní pro zpracování semestrální práce*
6. *Analýza „stakeholders“ – fakultativní pro zpracování semestrální práce*

Předmět: Management (BV204Zk)

Garant předmětu: *prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA*

Konzultační hodiny: *středa 16.45-18.15 h*

Místnost garanta: *2. poschodí č.213*

Tel.: *549498082*

E-mail: *Ivan.Vagner@law.muni.cz*

Vědeckopedagogičtí pracovníci zabezpečující výuku a hodnocení semestrálních prací:

- *prof. Ivan Vágner*
- *Ing. Mojmír Sabolovič*
- *Ing. Alena Kopfová*

Sekretářka katedry: *Gabriela Medková (místnost č. 130, tel. 4593)*

Veškeré potřebné informace k výuce a studiu:

viz „Studijní materiály“, resp. „Interaktivní osnovy“ k předmětu BV204Zk v IS MU

Cíl studia předmětu

Formování základů manažerského vědomí, jako jedné z klíčových sociálních způsobilostí

Využití manažerské způsobilosti

- *Individuální orientace při studiu*
- *Usměrňování soukromého a profesního života*
- *Nástroj, jenž umožňuje usměrňovat výkon a inovaci poslání jakékoliv organizace, resp. zájmové skupiny*
- *Východisko k přípravě, resp. k rozvoji výkonu jakékoliv pracovní funkce znalostního pracovníka*

2. Teoretické základy strategického managementu (1)

Vývoj strategických aktivit

Strategické aktivity začaly OJ uplatňovat - orientace na okolní prostředí

Vývoj strategických aktivit prošel 3 etapami:

1. **Dlouhodobé plánování** (*extrapolace, pozitivní vnímání budoucnosti*)
2. **Strategické plánování** (*odmítnutí extrapolace, předpoklad změn v budoucnosti - výhledová analýza, konkurenční analýza, portfolio analýza, příp. diverzifikační analýza*)
3. **Strategický management** (*zájmy manažerů, nestabilita silných a slabých stránek organizace, klíčová důležitost komponent "organizační kultura" a "lidské zdroje" a jejich vedení, celostní systém*)

2. Teoretické základy strategického managementu (2)

Klasifikace přístupů ke strategickému managementu (1)

- Orientace cílů v strategickém managementu
- Způsob interakce s okolním prostředím

Užší zisková orientace cílů

Adaptivní
přístupy

Klasické (plánovací)
přístupy

Reaktivní
jednání

Proaktivní
jednání

Pragmatické
přístupy

Sociálně-orientované
přístupy

Širší sociálně-ekonomická
orientace cílů

2. Teoretické základy strategického managementu (3)

Klasifikace přístupů ke strategickému managementu (2)

Klasické (plánovací) přístupy

- *Nejvíce u nás rozšířené ve výuce a v praxi*
- *Proces tvorby strategie jako výsledek analýz*
- *Vznik metod (např. SWOT, BCG, PIMS)*
- *Preference ziskovou orientace a proaktivního přístupu*

Osobnosti: *Ansof, Porter, Pierce, Johnson, Scholes*

Širší sociálně-ekonomické přístupy

- *Priorita pro dynamické a ostře konkurenční prostředí*
- *Pozornost architektuře budoucího okolního prostředí*
- *Preference pojetí sociálně-ekonomických cílů*
- *Interkulturální rozdílnosti*
- *Vytváření nových příležitostí*
- *Jak měnit pravidla konkurence, jak přežít období potíží*

Osobnosti: *Hamel, Prahalad, Doze, Gardiner, Knihgt, Stalk*

3. Východiska strategické orientace managementu (1)

Celosvětová konkurenceschopnost - schopnost s přiměřeným ziskem (s nadstandardní přidanou hodnotou vnímanou zákazníkem) realizovat na světových trzích produkty při zachování běžné sociální úrovně pracovníků (mzdy, pojistné, pracovní prostředí, lidská práva)

Přiměřený zisk – průměrná zisková marže v oboru, resp. průměrná rentabilita z vloženého kapitálu v oboru

Nadstandardní přidaná hodnota vnímaná zákazníkem – hodnota výrazně vyšší než je v oboru obvyklá

3. Východiska strategické orientace managementu (2)

Přehled specifických rysů managementu z geografického hlediska (1)

Japonsko:

- *Důsledné dodržování pravidel*
- *Nepřetržité zlepšování*
- *Loajalita k organizaci*
- *„Ocelová pěst v sametové rukavici“*

USA:

- *Podpora podnikavosti, iniciativě, invencím*
- *Agresivní metody hodnocení*
- *Tvrký tlak na výkonnost*
- *Důraz na rychlost změn*
- *Mobilita pracovní síly*

Čína:

- *Využívání přirozené píce a pracovitosti*
- *Podpora a využívání vlasteneckého nadšení*
- *Podpora a využívání touhy se učit*
- *Latentní podpora napodobování*
- *Koncepční hospodářská politika s důrazem na realizaci*
- *Aplikace tržního mechanismu pro běžný chod ekonomiky*

3. Východiska strategické orientace managementu (3)

Přehled specifických rysů managementu z geografického hlediska (2)

Německo:

- *Důraz na disciplinu a řád (dnes však už poněkud nedůsledný)*
- *Spolurozhodování představitelů odborů*
- *Obtížná eliminace přehnaných sociálních nároků*
- *Obtížné prosazování podnikavosti*
- *Silná byrokracie a státní regulace*
- *Důraz na tradice*

Česká republika:

- *Sklon k operativnosti a dosahování krátkodobých cílů, podceňování koncepce*
- *Nedůsledná eliminace negativních externalit*
- *Silný vliv korupčního jednání na management*
- *Prolongace neplatné premisy „management rovná se podnikový management“*

3. Východiska strategické orientace managementu (4)

Dodržování principů CK (1)

- *1. Absolutní orientace na zákazníka*
- *2. Silný top management (1)*

Základní rozvojové tendence

- *Superkonkurence*
- *Informatizace*
- *Superturbulence*
- *Intelektualizace ve vyspělých zemích*
- *Rozmanitost*
- *Militantnost a terorismus*
- *Genetizace*
- *Ekologizace versus devastace*
- *Miniaturizace*
- *Rozšíření AIDS a tuberkulózy*
- *Globalizace*

Důsledky superkonkurence (1)

Dříve

- *Poptávková ekonomika*
- *Tržní rovnováha*
- *Udržitelná výhoda*
- *Zisk*
- *Průzkum trhu*
- *Standardizace*
- *Rozhodování „něco za něco“*
- *Vyjednávání „výhra – výhra“*
- *Organ. struktura strmá*

Nyní

- Nabídková ekonomika*
- Tržní nerovnováha*
- Neudržitelná výhoda*
- Přid. hodn. VZ a cash flow*
- Tvorba nov. T, ovládnutí T.*
- Zakázkovost*
- Nekompromisní rozhod.*
- V. „vítěz bere všechno“*
- Organ. struktura plochá*

Důsledky superkonkurence (2)

Dříve

- *Organizace práce funkční*
- *Útvary*
- *Dělbba práce*
- *Práce viditelná*
- *Zaměstnanost*
- *Ochrana pracovišť*
- *Kvalifikace vzdělání a práce*
- *Psychologické ovlivňování*

Nyní

- Organizace práce procesní*
- Týmy*
- Integrace práce*
- Práce virtuální*
- Zaměstnatelnost*
- Tvorba nových pracovišť*
- dtto + akční postoj*
- Etika*

Důsledky superkonkurence (3)

Dříve	Nyní
➤ <i>Informace</i>	<i>Znalost</i>
➤ <i>Uzavřená znalost</i>	<i>Sdílená znalost</i>
➤ <i>Postupné zlepšování</i>	<i>Rozvoj skokem</i>
➤ <i>Účetnictví, kalkulace (regist.)</i>	<i>Otevřené účty (var.)+ kalk.</i>
➤ <i>Financování tuz. a statické</i>	<i>F. mezinárodní a dynamické</i>
➤ <i>Cenné papíry</i>	<i>Deriváty</i>
➤ <i>Projektování</i>	<i>Modelování</i>
➤ <i>Prověření pravd. rizika</i>	<i>Prověření dalšího mož. Riz.</i>

3. Východiska strategické orientace managementu (7)

Dodržování principů CK (2)

2. *Silný top management (2)*

- *Strategická orientace v globální krizi – uvědomovat si skutečné příčiny a hledat dlouhodobě působící východiska*
- *Aplikovat správný styl vedení podle situace a disponibility lidských zdrojů („rychlé koně a „líné želvy“)*
- *Kvalifikované vyhledávání, alokace a vzdělávání lidských zdrojů*

3. Východiska strategické orientace managementu (8)

Dodržování principů CK (3)

- *3. Management organizace jako celku*
- *4. Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů*
- *5. Specifické přednosti a vnímané hodnoty*
- *6. Orientace na špičkové výsledky*
- *7. Výkonnost, efektivnost*
- *8. Správné produkty a jejich značky*
- *9. Efektivní portfolio a core business*
- *10. Znalosti základem úspěchu*
- *11. Rychlost a pružnost*
- *12. Výkonnostní motivační systém*

3. Východiska strategické orientace managementu (9)

Dodržování principů CK (4)

- *13. Centralizace*
- *14. Procesní management*
- *15. Inovativnost*
- *16. Vytváření síly organizace fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, virtuálním propojením*
- *17. Používání moderních metod managementu (viz samostatný bod)*
- *18. Využívání moderních informačních technologií*
- *19. Respektování zásad corporate governance, principů etiky, společenské odpovědnosti, bezpečnosti práce a ekologičnosti*
- *20. Kvalifikovaný systém strategického managementu*

3. Východiska strategické orientace managementu (10)

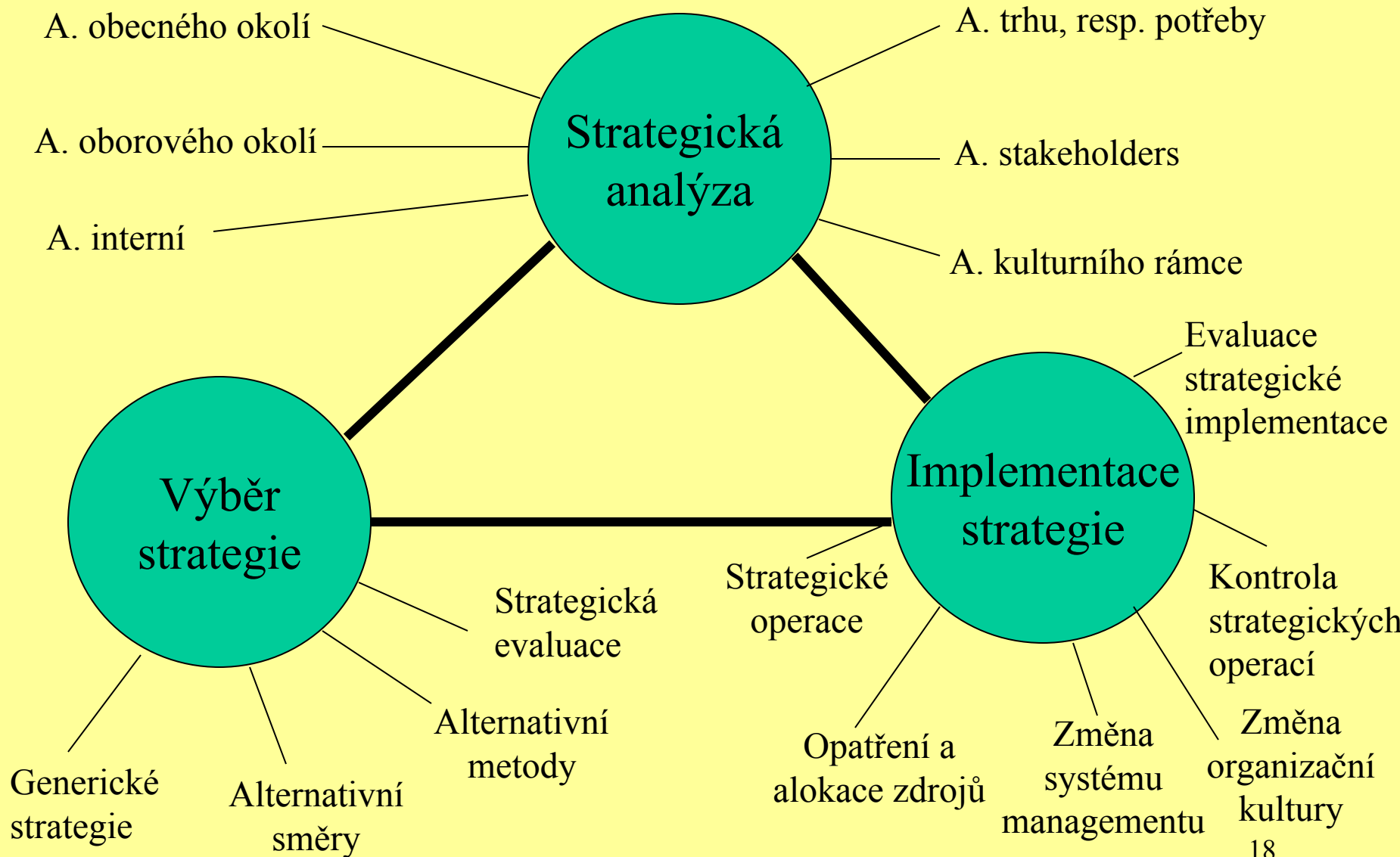
Kvalifikovaný systém strategického managementu

Strategické myšlení

- **Princip myšlení ve variantách**
- **Princip permanentnosti**
- **Princip celosvětového systémového myšlení**
- **Princip interdisciplinárního myšlení**
- **Princip tvůrčího způsobu myšlení**
- **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení**
- **Princip myšlení v čase**
- **Princip zpětnovazebního myšlení**
- **Princip agregovaného myšlení**
- **Princip koncentrace**
- **Princip etiky myšlení**
- **Princip vědomí práce s rizikem**

4. Klasický strategický management - ESA (1)

Model struktury strategického managementu



Analýza povahy okolního prostředí

Cíl analýzy: *Zvolit správný přístup k etapě strategické analýzy*

- **Dynamika** - *míra a frekvence změn v okolím prostředí*
- **Složitost** - *diverzita okolních vlivů*

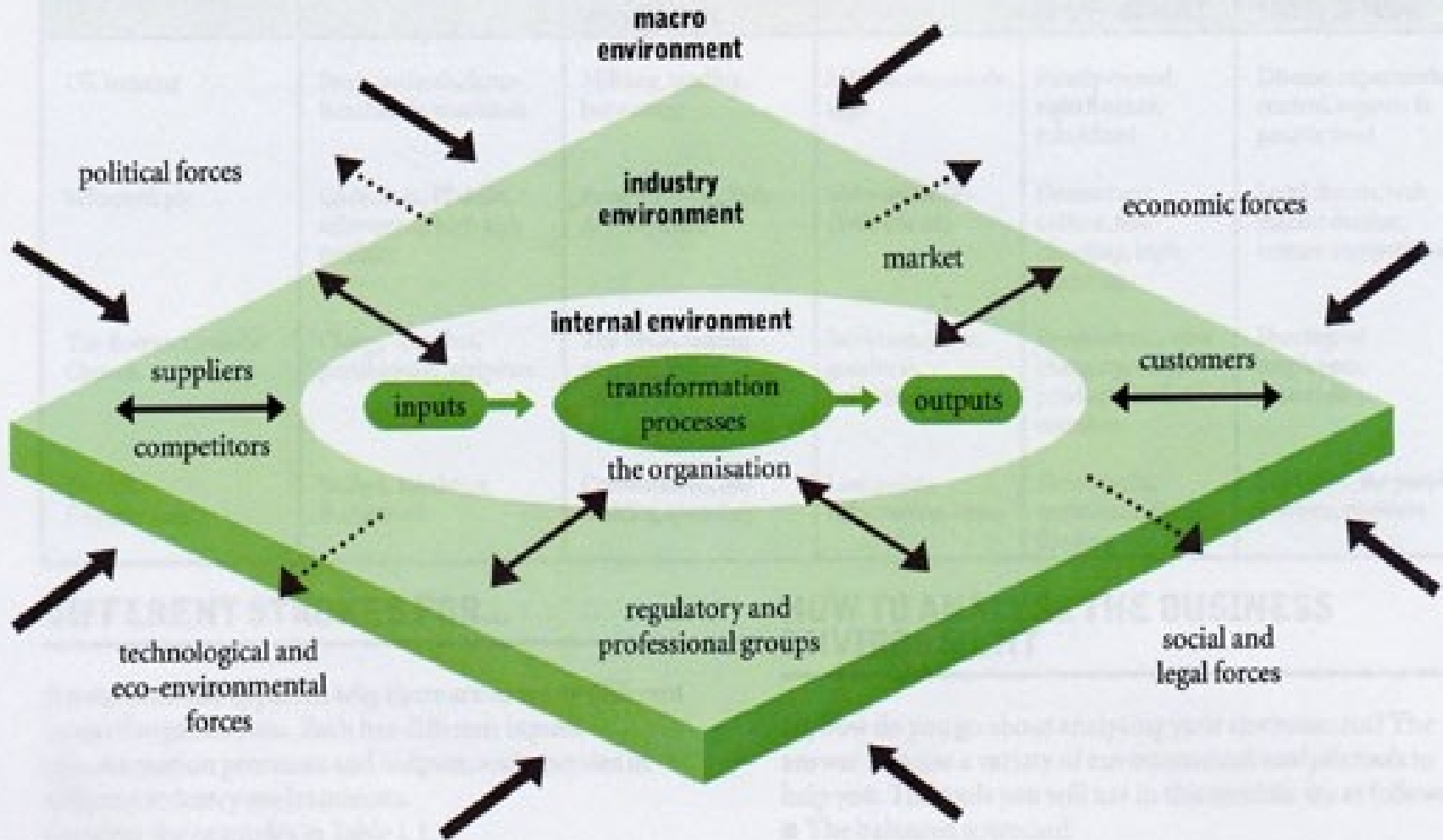
Za jednoduchých a statických podmínek:

- *Důraz na analýzu minulosti a současnosti, detailnější analýza*

Za dynamických a složitých podmínek:

- *Důraz na predikci, aplikace scénářů, pouze rámcová analýza minulosti a současnosti*

**THE CONTEXT IN WHICH
THE ORGANISATION WORKS**



Analýza obecného okolí

Cíl analýzy: *odhalení příležitostí a hrozeb*

Předmět analýzy: *identifikace různorodých okolních vlivů*

Existují různé metodické přístupy ke strukturalizaci obecného okolí

Metoda: *např. „PESTLE“ + důraz na demografický vývoj*

Analýza oborového okolního prostředí

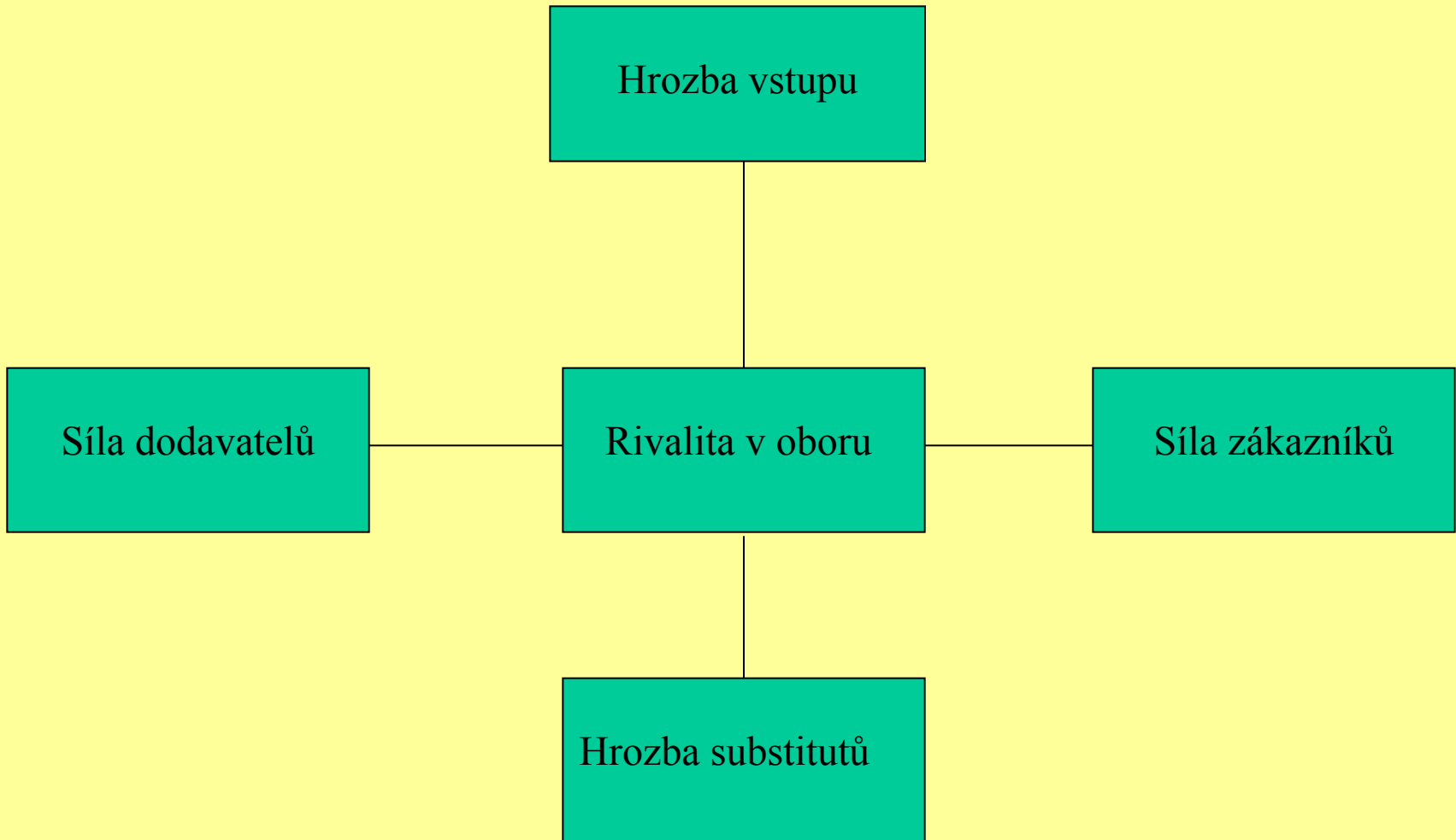
Cíl analýzy: *Odhalení dalších příležitostí a hrozeb a vytvoření předpokladu pro objektivní posouzení silných a slabých stránek organizace*

Předmět analýzy: *Zjištění vlivu:*

- *vyjednávací síly partnerů*
- *míry konkurence*
- *možných substitutů oborové působnosti*
- *hrozby vstupu potenciálních konkurentů do oboru*
- *možností výstupu z oboru*

Metoda: *Porterův 5-ti složkový model konkurenčních sil*

Porterův model



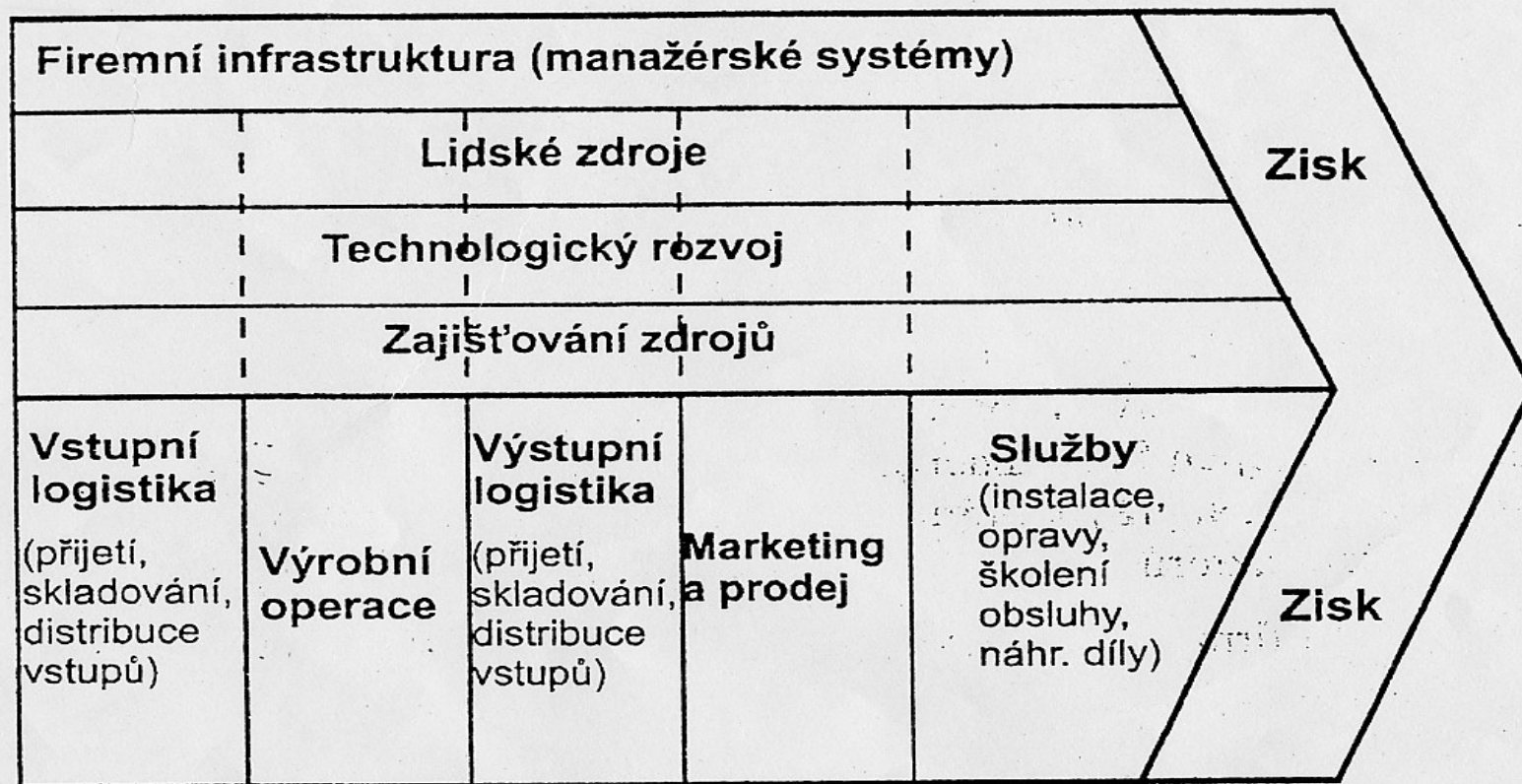
Analýza vnitřního prostředí

Cíl analýzy: *Objektivizované odhalení silných a slabých stránek organizace*

Předmět analýzy: *Interní prostředí OJ ve vztahu k poznaným měřítkům zjištěným v rámci analýzy oborového okolního prostředí*

Metody:

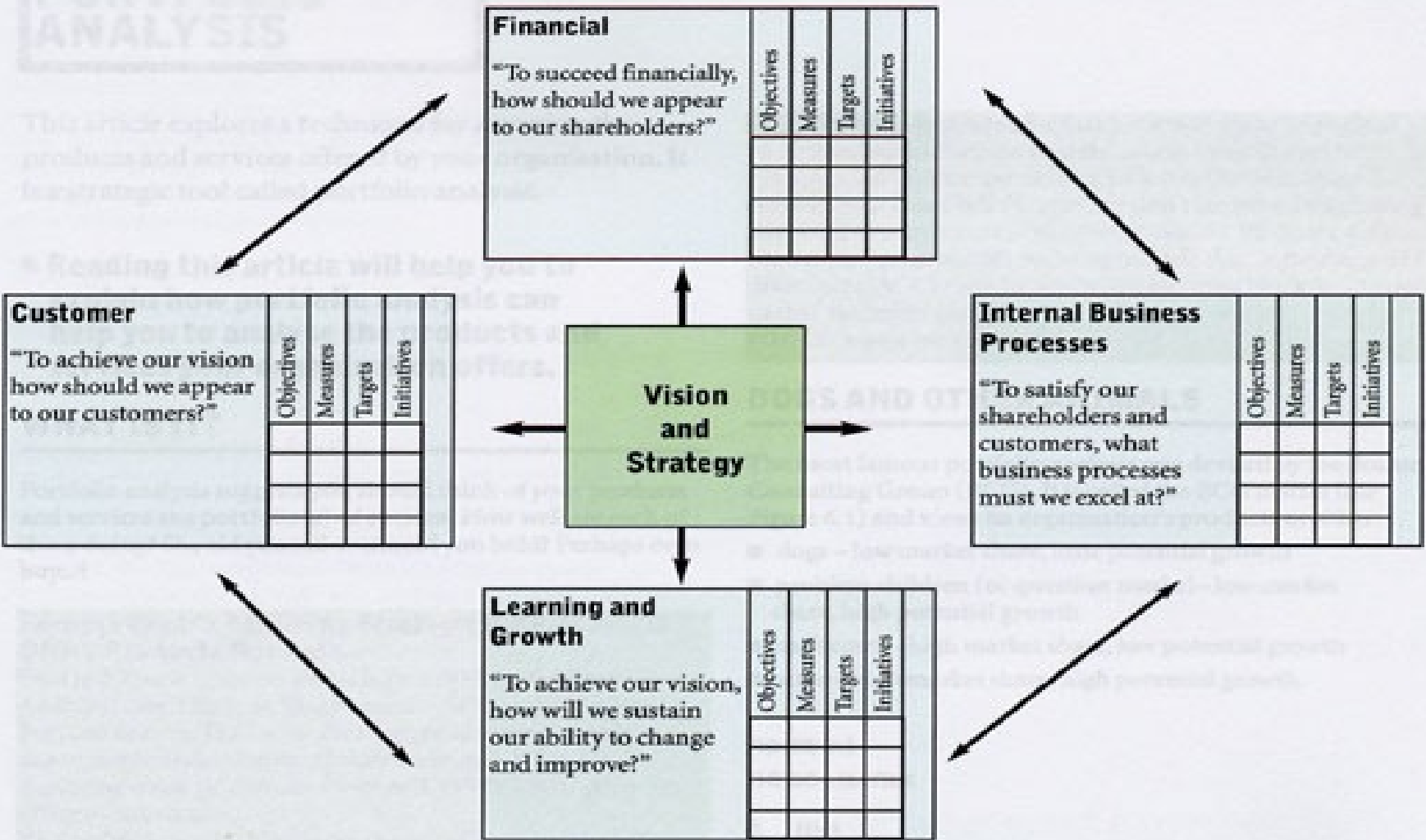
- *Metoda "hodnotového řetězce"*
- *Metoda "7S"*
- *Balanced scorecard („BSC“)*
- *Benchmarking s využitím měřítek ("etalonů") vycházejících z analýzy oborového okolí*



Hodnototvorný řetězec firmy

THE BALANCED SCORECARD

PORTFOLIO ANALYSIS



Analýza SWOT a konkurenční jádro

SWOT shrnuje poznatky ze strategické analýzy:

- *Příležitosti*
- *Hrozby*
- *Silné stránky*
- *Slabé stránky*

Na základě **křížové matice** identifikuje **klíčové prvky** a následně:

- ***Konkurenční jádro OJ***, jako oporu pro etapu volby strategie

SWOT –křížová matice

	O1	O2	O3	T1	T2	T3	
S1	+		+	+			3+
S2	+	+					2+
S3			+		+		2+
S4		+					1+
S5	+	+		+		+	4+
W1	-		-		-	-	4 -
W2		-			-		2 -
W3	-			-		-	3 -
	3+	3+	2+	2+	1+	1+	
Konkurenční jádro:	1 -	1 -	2 -	2 -	2 -	2 -	O2, (T1); S5; (W1)

5. Analýza trhu, resp. potřeby

Cíl analýzy: *Získat kvalifikovanou představu o požadovaném vývoji poslání OJ a o rozsahu příležitostí realizovat její produkci v budoucnosti*

Předmět analýzy: *Zhodnocení budoucí situace na straně potřeby (poptávky) a na straně uspokojování této potřeby (nabídky)*

V rámci této analýzy lze hodnotit:

- *očekávaný vývoj potřeby a jejího uspokojování*
- *vliv vývoje makro faktorů,*
- *benchmarking cen v oboru,*
- *produkty a poprodukční aktivity konkurentů,*
- *možností volby získání volného kapitálu v oboru*
- *potenciál volné pracovní síly,*
- *vliv nových technologií a materiálů*
- *úroveň přidané hodnoty vnímané zákazníky*

Cíl analýzy: *Identifikovat **příležitosti a hrozby z očekávání a sílového postavení stakeholders***

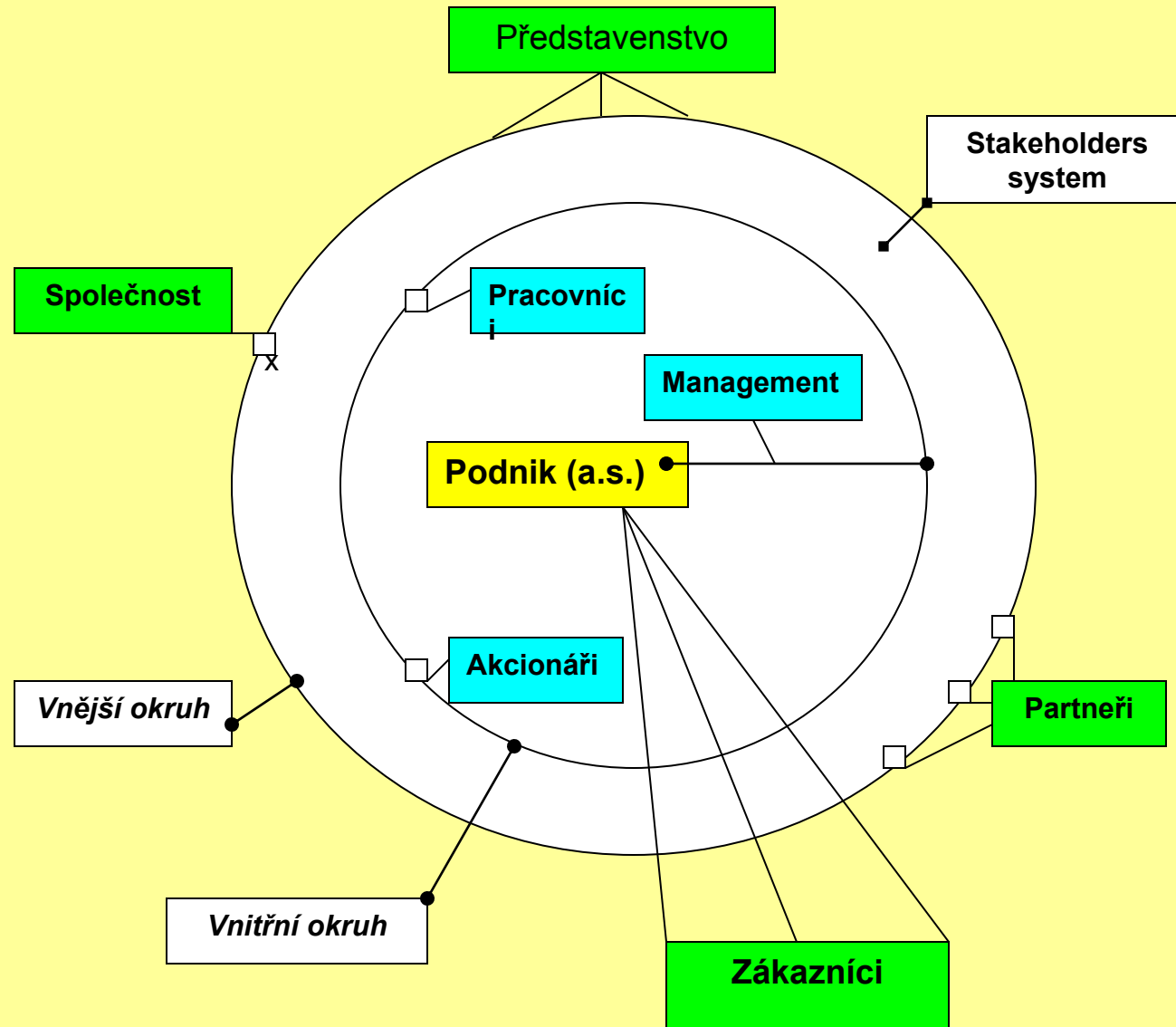
Předmět analýzy: *očekávání a vliv tzv. „stakeholders“*

- *Externí stakeholders*
- *Interní stakeholders*

Konflikty v očekávání „stakeholders“

Účel mapování očekávání „stakeholders“: *Jak snadné, resp. obtížné bude možno provádět **strategické změny!?***

6. Analýza „stakeholders“ (2)



Hodnocení silové pozice „stakeholders“

Zdroje moci pro **interní** „stakeholders“:

- *Hierarchie*
- *Vliv*
- *Speciální znalosti*
- *Užívání volnosti v rozhodování*

Zdroje moci pro **externí** „stakeholders“:

- *Zdrojová závislost*
- *Zahrnutí do implementace*
- *Znalosti*
- *Interní vazby (známosti)*

Metody hodnocení silové pozice „stakeholders“

Pro **interní** „stakeholders“:

- *Společenské postavení*
- *Náročnost na zdroje*
- *Reprezentace v mocenské pozici*
- *Symboly moci*

Pro **externí** „stakeholders“:

- *Společenské postavení*
- *Zdrojová závislost*
- *Vyjednávací uspořádání (ujednání)*
- *Symboly*