

2. konzultace

Základy strategického managementu (2. část)

Osnova

1. Analýza trhu, resp. potřeby – fakultativní pro zpracování semestrální práce
2. Analýza „stakeholders“ – fakultativní pro zpracování semestrální práce
3. Etapa volby strategie
4. Etapa implementace strategie
5. K strategickému managementu v globální krizi

Ad 1/ Analýza vývoje relevantního trhu, resp. vývoje relevantní potřeby a uspokojení potřeb

Předmětem této analýzy je mikro prostředí - zhodnocení situace na straně potřeby (poptávky) a na straně uspokojování této potřeby (nabídky).

Pokud jde o **soukromé, resp. smíšené statky**, pak je cílem zjištění:

- současné i očekávané poptávky (křivka poptávky, míra pružnosti poptávky, **faktory ovlivňující posun poptávky**),
- současné i očekávané nabídky (křivka nabídky, míra pružnosti nabídky, **faktory ovlivňující posun nabídky**),
- bodu rovnováhy na trhu.

V rámci této analýzy je možno pro konkrétní OJ např. **hodnotit**:

- úroveň růstu trhu
- vliv vývoje makro faktorů (vč. demografického) na vývoj potřeby (poptávky),
- benchmarking cen v oboru,
- produkty a poprodukční aktivity konkurentů,
- možností volby získání volného kapitálu v oboru (možnost následně zvýšit nabídku),
- potenciál volné pracovní síly (možnost následně zvýšit nabídku),
- očekávaný vývoj potřeby (poptávky),
- vliv nových technologií a materiálů z hlediska usměrňování potřeby i nabídky),
- úroveň uspokojení zákazníků v oboru, pomocí využití marketingového mixu - "7P": product, price, promotion, place, planning, processes, people

Cílem analýzy trhu je získat komplexní a reálnou představu o požadovaném vývoji poslání OJ (zájmové skupiny) a o rozsahu příležitostí realizovat produkci OJ s ohledem na očekávaný vývoj uspokojování relevantní potřeby (resp. nabídky na trhu)

Ad 2/ Analýza "stakeholders"

Předmětem analýzy: očekávání a vliv jednotlivců a zejména skupin vztahujících se k OJ (zájmové skupině), tzv. "**stakeholders**" (skupiny a jednotlivci mající vliv na výkon poslání OJ, resp. zájmové skupiny).

Mezi "**stakeholders**" OJ patří:

- zaměstnanci,
- odborové svazy,
- manažeři,
- vlastníci (akcionáři),
- dodavatelé,
- zákazníci,
- banky,
- orgány místní a státní správy.

Cílem analýzy: Identifikovat další příležitosti a hrozby pramenící z očekávání a sílového postavení "stakeholders"

Pozn.: Jen málo jednotlivců má dostatečnou sílu ovlivnit jednostranně působnost a rozvoj OJ. Mnohem větší vliv má ovšem skupina jednotlivců sdílejících stejné cíle a ideje (stakeholders groups). Pozor!! Většina jednotlivců bude patřit do více jak jedné skupiny.

Rozlišujeme:

- externí **stakeholders**
- interní **stakeholders**

Konflikty v očekávání stakeholders

Protože očekávání stakeholders skupin mohou být různorodá, pochopitelně mohou vznikat konflikty zájmů, které mají vliv na prosazování aktivit managementu OJ.

Příklady obecných konfliktů v očekávání:

- **Růst podílu OJ na trhu prosazovaný managementem** - vede k **poklesu krátkodobé rentability z vlastního kapitálu**, což je v rozporu se **zájmy vlastníků**
- **Když OJ roste, vlastníci ztrácejí vliv, roste vliv profesionálních manažerů**
- **Rozvoj OJ** většinou vyžaduje často příliv cizího kapitálu - **roste vliv banky a snižuje se vliv managementu a vlastníků**
- **Růst nákladové efektivity** prosazovaná **managementem** - může **ohrožit pracovníky** (ztráta zaměstnání)
- **Rozšiřování působnosti** v zájmu získání více financí ze SR (univerzity) - **ohrožuje zájmy zákazníků**, protože jim bývá poskytována **nižší kvalita** (úroveň vzdělání)
- **Ve veřejném sektoru, obecný konflikt je mezi masovými opatřeními a speciálními službami** (např. preventivní zubní péče nebo transplantace srdce)
- **Ve veřejném sektoru, šetření v jedné oblasti** (např. sociální zabezpečení) má za následek **zvýšení nákladů jinde** (např. veřejné stravování, léčebná péče)

Mapování očekávání stakeholders

Účel zmapování různých očekávání stakeholders hlavně však k tomu **jak snadné nebo naopak obtížné bude možno provádět změny.**

Hodnocení silové pozice stakeholders

Silová pozice determinuje sílu vlivu s jakým mohou být očekávání prosazována v řízení OJ. Silová pozice je nejlépe pochopena jako rozsah, kterým jednotlivci a skupiny jsou schopny přesvědčit, přimět nebo přinutit druhé v následování určitého kurzu akce (aktivity). **Analýza** proto **musí vycházet z hodnocení zdrojů moci** (síly).

Zdroje moci pro interní stakeholders

1. **Hierarchie** poskytuje lidem **formální moc nad druhými**;
2. **Vliv** může být důležitým zdrojem moci a **může růst s osobními kvalitami** (vůdcovství);
3. **Speciální znalosti a dovednosti** - Někteří jedinci mohou být pokládáni dokonce za **nenahraditelní** pro instituci;
4. **Užívání volnosti v rozhodování** - **tuto volnost má především střední management**, který nemůže být pořád pod kontrolou, **jak např. interpretuje strategii do života** ap.

Zdroje moci pro externí stakeholders

- **Zdrojová závislost** je obecným zdrojem moci. **Síla odběratelů nebo dodavatelů** vůči OJ je závislá **na rozsahu kontroly přes zdroje zásob nebo koupě**;
- **Zahrnutí do implementace** - ve vyspělých zemích **např. v 60. letech došlo k přesunu moci od výrobního sektoru k distribučnímu sektoru**. Větší znalost spotřebitelských potřeb umožnila distributorům diktovat termíny a podmínky výrobcům;
- **Znalosti** - **např. subkontraktoři (kooperanti) mohou odvozovat svoji moc od působnosti v životně důležité aktivitě v hodnotovém řetězci**;
- **Interní vazby (známosti)** mohou poskytnout možnost **pro externí stakeholders mít vliv na tvorbu strategie OJ**.

Metody hodnocení síly interních stakeholders

Existují **4 účelné indikátory moci**:

- **Společenské postavení** - pozice v rámci hierarchie, platová úroveň, reputace, uznávání významnosti profese
- **Náročnost na zdroje** - měřeno **podílem na celkovém rozpočtu, přes počet zaměstnanců**;
- **Reprezentace v mocenské pozici** - příkladem je **složení správní rady**;
- **Symbols moci** - může být **velikost a poloha kanceláře**.

Metody hodnocení síly externích stakeholders:

- **Společenské postavení** např. dodavatelů je obvykle indikováno podle **náhledu pracovníků OJ a také jak dodavatelé reagují rychle na požadavky OJ**;
- **Zdrojová závislost** může být měřena přímo - **např. co se týče obrátu s konkrétním odběratelem** nebo **podíl určitého dodavatele na dodávkách OJ**;

- **Vyjednávací uspořádání (ujednání)** - např. zákazník pozvaný k vyjednávání o ceně má mnohem větší moc, než ten, kterému je určena fixní cena;

Symboly - může být např. vyjádřena **způsobem korespondence s externími subjekty**.

Ad 3/ Etapa volby strategie

Vize – vyjadřuje záměr (směrování) budoucnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – opírá se o výstupy SWOT analýzy, musí být jasně formulována, aby byla předpokladem sdílené představy všech „stakeholders“ o budoucnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – měla by oslovovat zákazníky, pracovníky, vlastníky a zástupce regionu, v němž má OJ sídlo, resp. v nichž realizuje výkon svého poslání

Strategické cíle – musí být odvozeny od vize a měly by být SMART (specifické, měřitelné, ambiciózní, realizovatelné a termínované), jejich počet by neměl být velký (max. 5 až 6)

Strategie – jsou cestami k dosažení strategických cílů; Strategie (v rámci OJ) vytváří logický řetězec od strategií OJ jako celku (corporate), přes provozní – působnostní strategie (business) k strategiím funkčním (functional)

Strategie OJ jako celku mohou být:

- Růstu
- Stabilizace
- Stabilizace s následným růstem
- Ústupu

Provozní strategie vymezil renomovaný odborník Porter takto:

Porterovy generické strategie:

- Nákladového vůdce (cost leadership)
- Odlišení (differentiation)
- Úzkého zaměření s minimalizací nákladů (cost focus)
- Úzkého zaměření s odlišením (differentiation focus)

Funkční strategie se týkají jednotlivých funkčních oblastí působnosti OJ, např.:

- Marketingová s.
- Produkční s.
- S. lidských zdrojů
- Ekonomická a finanční s.
- Informační s.

Pozn.: Nutnost vzájemné kompatibility strategií na všech úrovních!

Ad 4/ Etapa implementace strategie

Etapa strategické implementace – *uskutečňování, zavedení strategie do reálného života-zajišťuje rozvoj OJ*. Teprve implementace může přinést OJ skutečný efekt – proto jí musí top management věnovat implementaci maximální pozornost – je to jeho základní a nejdůležitější strategický úkol. **Implementace strategie probíhá plněním jednotlivých strategických operací**, jimiž jsou postupně dosahovány strategické cíle.

Implementace strategie začíná schválením obsahu strategie nejvyšším statutárním orgánem OJ. Toto schválení je veřejně publikováno (např. příkazem generálního ředitele). Při schválení se jasně deklaruje závaznost strategie pro všechny pracovníky OJ a zdůrazní jejich základní povinnost podílet se na plnění strategických operací!!

Současně se vytváří **organizační podmínky pro implementaci** (označuje se jako **zavedení systému strategického managementu OJ**). Jeho formálním výrazem je vydání „*Statutu strategického managementu*“, jenž upravuje:

- **Ustavení strategického týmu** – jmenování skupiny pracovníků, která bude řídit a aktualizovat strategické procesy;
- **Jmenování správce strategie** – pracovníka zabezpečujícího řešení organizačních problémů spojených s implementací;
- **Stanovení termínů zasedání strategického týmu** – jde o stanovení termínů na rok dopředu a vyhlášení nezastupitelnosti na zasedáních týmu;
- **Určení způsobu hodnocení dosahovaných výsledků a plnění strategických operací** – dosahované výsledky se hodnotí jednak pomocí běžných ukazatelů sledovaných top managementem OJ, zejména však podle skutečně dosahovaných hodnot indikátorů, tvořících součást jednotlivých strategických operací. Pro hodnocení plnění strategických operací se v praxi osvědčil systém tzv. „MS OUTLOOK“ – odpovědný pracovník za strategickou operaci, v den, kdy má být operace splněna, sdělí na MS OUTLOOK zprávu o splnění či nesplnění úkolu. **Nesplnění je označeno červeně.** Přístup do MS Outlook má celý strategický tým – tím se vytváří silný psychologický tlak na plnění úkolů;
- **Určení způsobu celkového posouzení průběhu implementace** – 1x za půl roku je nezbytné provést komplexní hodnocení implementace strategie i nezbytnou aktualizaci strategie;
- **Vytvoření a zabezpečení funkce signálního a varovného systému** – jeho účelem je signalizovat nové příležitosti a hrozby i odchylky od původních hypotéz, na nichž je strategie založena. Systém sleduje základní vědecké objevy, vývoj relevantních trhů a tržeb, aktivity konkurentů v celosvětovém měřítku;
- **Vytvoření a zabezpečení funkce systému soustavného sledování zajištěnosti zakázkové náplně** – Účelem je sledovat pro delší časové období zajištěnost zakázkové náplně.

Závěr

Zavedení systému strategického managementu OJ se s rostoucí dynamikou v okolním prostředí OJ může sice zdát byrokratické – není to však pravda. Je naopak absolutní nezbytností. Guru strategického managementu M. Hammer k tomu říká: „*Struktura, disciplína a rozvržení procesu představují lék proti chaosu..... Určením posloupnosti kroků a rozdělením odpovědnosti za jejich plnění zavedeme strukturu a řád do oblasti, kde by jinak vládl chaos. Odměnou bude opakovatelnost, předvídatelnost, říditelnost oblastí.... Výsledkem je růst výkonnosti.... Disciplína nevylučuje potřebu individuality a kreativity“.*

Poznatky o strategickém managementu v ČR

- **Zavedení systému strategického managementu**, založeného na „**systematickém, vlídném, ale zároveň neúprosném nátlaku**“, se ukazuje jako **naprostá nezbytnost** (stále totiž existuje tendence zdůvodňování neplnění strategických operací pro „objektivní příčiny“, resp. „přetížení operativou“);
- **Stimulační nástroje** působící na plnění strategických operací **musí být mimořádně působivé a tlak top managementu** na plnění strategických operací a dosahování stanovených efektů **musí být nelítostný** (metoda „*barák*“ – „*padák*“);

- **Zavedení systému** strategického managementu ukazuje **nízkou „týmovou kulturu“** (např. tendence řešit jednotliví strategické operace izolovaně);
- **Komunikace mezi týmy** a pracovišti je **na velmi nízké úrovni**;
- **Kritické implementační situace vznikají** tehdy, když osobní sympatie či antipatie, resp. nevyjasněné kompetenční vztahy (např. mezi managementem a vlastníky) převládají nad zájmem o komplexní řešení strategických operací;
- Získávání nových nápadů nesmí mít žádné hranice.

Ad 5/ K strategickému managementu v globální krizi

Stát se solidní firmou

Tuto problematiku nutné postavit na první místo, protože OJ, která chce být světové konkurenceschopná, musí být především OJ solidní, čitelnou, průhlednou a důvěryhodnou. Proto se jedním z prvořadých strategických úkolů top managementu OJ zabezpečit výchovu všech pracovníků k organizační kultuře (založené na dodržování podnikatelských norem obvyklých ve vyspělém světě) a k bezpodmínečnému dodržování normativních aktů a instrukcí včetně respektování deklarovaných hodnot OJ a obecných etických zásad.

Solidnost firmy se musí projevovat při všech jejích aktivitách (např. jak při implementaci strategie musí být ve stanovených lhůtách plněny závazky vůči bankám, státu, zaměstnancům, pojišťovněm a dalším institucím, tak musí být dodržována veškerá ujednání – od termínů schůzek, předávání různých podkladů až k absolutně přesnému plnění dodávek). **Podvodné úvahy jsou nepřipustné!**

K solidnosti patří **dodržování zásady přiměřenosti nákladů a zamezení plýtvání** (např. jde i o přiměřenost nákladů spojených s činností top managementu, který v tomto směru musí být příkladem svým podřízeným).

Důležitým rysem solidní firmy je též **naprostá spolehlivost dodávek**.

Produkt (výrobek nebo služby) musí **optimálně uspokojovat individuální požadavky zákazníka**. OJ se musí mnohem více orientovat na vytváření nových produktů, optimálně uspokojujících individuální požadavky zákazníků. Vhodným nástrojem k dosažení tohoto cíle je mapa vnímané hodnoty zpracovaná pro každý produkt. Sleduje se, které parametry produktu jsou zákazníkem vysoce oceňované. Ty se posílí a naopak se potlačí nebo i zruší ty, které zákazník necení nebo je dokonce ani nevnímá, takže jejich vytváření je marnotratné. Posílením vlastností produktů, vnímaných a vysoce oceňovaných zákazníkem, lze dosáhnout zvýšení ceny a naopak vyčleněním nevnímaných vlastností lze snížit náklady a následně i cenu.

Dokonale zvládnout finanční procesy

Firma je koneckonců „továrnou na peníze“. Jejím hlavním cílem je zvýšit svoji tržní cenu a optimálně zhodnotit svůj kapitál (value based management).

V oblasti finančního managementu našich OJ je nutné mnoho změnit. Především se OJ **musí zbavit všeho zbytečného a lépe využívat aktiva**. Jejich množství je často nadměrné a navíc často znetvořují i fyzický vzhled OJ.

Zásoby lze moderními metodami jejich řízení **drasticky snížit**. Jejich podstatná část může být nahrazena informacemi. Zásoby lze podstatně snížit i lepším předvídáním poptávky, zdokonalením přípravy výroby a operativního plánování, odstraněním zbytečných operací a zkrácením ostatních procesů.

Nezbytné je realizovat **tvrdý útok proti nákladům**, doprovázený souběžným výrazným **zvyšováním produktivity, kvality, spolehlivosti dodávek a zkrácením dodacích lhůt**. Rezervy v nákladech jsou značné (kvalifikované odhady se pohybují od 20 do 50%). K dosažení světové konkurenceschopnosti by české OJ potřebovaly zvýšit produktivitu až o 100%. To vše musí vést k strategii **neustálého snižování nejen nákladů, ale i cen na jednotku výkonu nebo jiného parametru**.

Samozřejmostí se v oblasti cenové tvorby musí stát **uplatnění metody target costing**, kdy východiskem pro stanovení cen je konkurenceschopná cena na světovém trhu, od níž se odvozují náklady.

Významnou cestou ke zvýšení efektivnosti je **optimalizace portfolia produkce**. Orientace na „core business“, vyřazení všeho, co podnik nákladově zatěžuje a nepřináší efekt, je významnou strategickou operací. Osvědčuje se produkty rozčlenit **podle příspěvků na pokrytí režie nebo podle rentability rozčlenit na výrobky „zelené“ – vysoce efektivní, „žluté“ – průměrně efektivní a „červené“ – ztrátové**. To umožňuje systematicky očišťovat portfolio od neefektivních výrobků.

Je nutné mít k dispozici **kvalitní soustavu norem, kalkulací a evidence**. Je podivuhodné, jak nízká je v etapě informatizace úroveň normativní základny v mnoha českých OJ. Řada principů se však v této oblasti mění. Od střediskového účetnictví se přechází ke sledování nákladů jednotlivých procesů, což souvisí se sledováním vnímané hodnoty. Podmínkou vytváření efektivního portfolia je sledování nákladů na konkrétního zákazníka.

Celkově OJ musí lépe zvládnout hospodaření se svým majetkem. Zatím jen malá část českých OJ zvládla takové operace, které jim umožní dosáhnout kladného výsledku ze svých finančních operací. Vydávání dluhopisů, nákup akcií a další obdobné operace zatím nejsou v dostatečné míře využívány k dosahování finančních efektů.

Používat nejmodernější metody managementu

V poslední době bylo překonáno mnoho dříve úspěšných metod řízení a objevily se metody nové, efektivnější. Většinou jsou spjaty s použitím nejmodernějších informačních technologií. K těm nejdůležitějším pro české firmy patří například:

Speed management. Jde o podstatné zrychlení všech procesů a zkrácení jejich trvání. Zvyšování rychlosti je jedním ze základních požadavků současnosti. Proto je nutné především prověřit, zda všechny dosud prováděné procesy jsou vůbec nutné. Obvykle se zjistí, že mnohé z nich jsou zbytečné. Ty musí být okamžitě zlikvidovány. Ostatní procesy je nutné radikálně urychlit, pokud možno na zlomek jejich dosavadní délky.

Zcela nové metody nákupu. Materiálové náklady tvoří v mnoha OJ podstatnou část nákladů. V této oblasti dosud přežívá pojetí materiálových nákladů jako „prokazatelné položky“ a v oblasti nákupu existuje mnoho pragmatismu reprodukcí dříve používané metody. Metody snížení materiálových nákladů použitím internetu, virtuálních tržišť, nákupních

portálů, omezováním počtu dodavatelů, vytvářením dlouhodobých vztahů s dodavateli, částečnou nebo úplnou likvidací zásob, integrací dodavatelů do aktivit firmy se musí stát jednou z hlavních cest k dosažení konkurenceschopnosti OJ.

Vytváření aliancí. Bezbřehá a často sebevražedná konkurence by v odůvodněných případech měla být nahrazována vytvářením aliancí, kdy právně a ekonomicky samostatné subjekty spolupracují v těch oblastech, kde je to pro ně oboustranně výhodné. Vytváření aliancí se zahraničními OJ umožní vyšší integraci českých OJ do mezinárodních kooperací a jejich přístup na mezinárodní trhy.

Zavedení nejmodernějších metod práce se zákazníky by mělo být úplnou samozřejmostí. Jsou zahrnuty do globálního pojmu CRM – Customer Relationship. Jde o management směřujícího jednak k udržení dosavadních zákazníků, jednak k získání zákazníků nových.

Zvýšit výkonnost OJ, vytvářet IQ a EQ

V celosvětové ostré konkurenci **státy soutěží vysokou kvalifikací a motivací**. Dnes již nejen USA, Západní Evropa a Japonsko, ale i Čína, Indie a **řada dalších států disponuje vysoce kvalifikovanou pracovní silou**. **Motivace je v některých státech založena na vysoké materiální zainteresovanosti** (USA, částečně EU), v jiných **na prosté touze po přežití** (jihovýchodní Asie) nebo **na pocitu sounáležitosti s OJ a emotivních faktorech** (Japonsko). K dosažení vysoké výkonnosti musí proto **české OJ vynaložit značné úsilí na zvýšení kvalifikace a motivace svých pracovníků**, a to na všech úrovních. Bude nutné podstatně **zdokonalit systémy managementu LZ, zavést metody zlepšovateľského hnutí, zcela změnit sociální architekturu**, tj. *např. ze zaměstnanců udělat spolupracovníky a účastníky*. Lidský potenciál českých OJ, který je velký, musí být ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti OJ podstatně lépe využíván. **Od strategie založené na majetku musí české OJ přejít ke strategii založené na využívání tvůrčích myšlenek.**

Komplexně využívat nejmodernější IT

Současné IT poskytují **množství zcela nových příležitostí**. Umožňují **online přenos informací mezi obchodními partnery**, okamžitě **zpracovávat obdržené informace v digitálním nervovém centru OJ** a velmi rychle je **transformovat do procesů a operací** (např. každodenním upřesňováním operativních plánů), výrazně **zkrátit délku samotných operací, automatizovat rutinní procesy** atd.

Bez racionálního nasazení moderních IT české OJ nejen nedosáhnou světové konkurenceschopnosti, ale vypadly by vůbec z mezinárodního obchodu a dostaly se na periferii světového dění. Jde tedy o životní nutnost. Nesmí se však implementace IT stát jen módní, mimochodem velmi nákladnou, záležitostí. Proto si **management českých OJ musí položit několik závažných otázek:**

- Především musí být jasné, co OJ chce zavedením IT dosáhnout, zejména zda využití IT umožní nabídnout zákazníkům něco nového a pro ně zajímavého,
- Zda se tím OJ odliší od jiných a získá konkurenční výhodu.

Pečlivě váženy musí být také **přípravenost pracovníků na aplikaci nových IT**, přičemž jde o přípravu všech zaměstnanců, nejen pracovníků specializovaných útvarů (výpočetních středisek). Zcela **zásadní otázkou je zpracování návrhu na zásadní redefinici obsahu a**

metod výkonu posláání OJ, které moderní IT na jedné straně umožňují, na druhé straně přímo vynucují.

Zpracoval: prof. Ivan Vágner
dne : 19.4.2010