

1. konzultace
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

Ad1/ Účel studia managementu

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*

Ad2/ Teoretické základy strategického managementu

Strategické aktivity začaly organizace (dále jen OJ) uplatňovat - orientace na okolní prostředí, a to z důvodu vznikajícího převisu nabídky nad poptávkou. První strategické aktivity se ve vyspělých ekonomických zemích začaly objevovat teprve v 60. letech minulého století!

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 (dále jen SM)** (*celostní systém zahrnující etapy analýz, voby strategie i její implementace, nestabilita silných a slabých stránek organizace, klíčová důležitost manažerských komponent "organizační kultura" a "lidské zdroje" a „komunikace“*)

Od 60. let rychlý a silně diverzifikovaný rozvoj SM

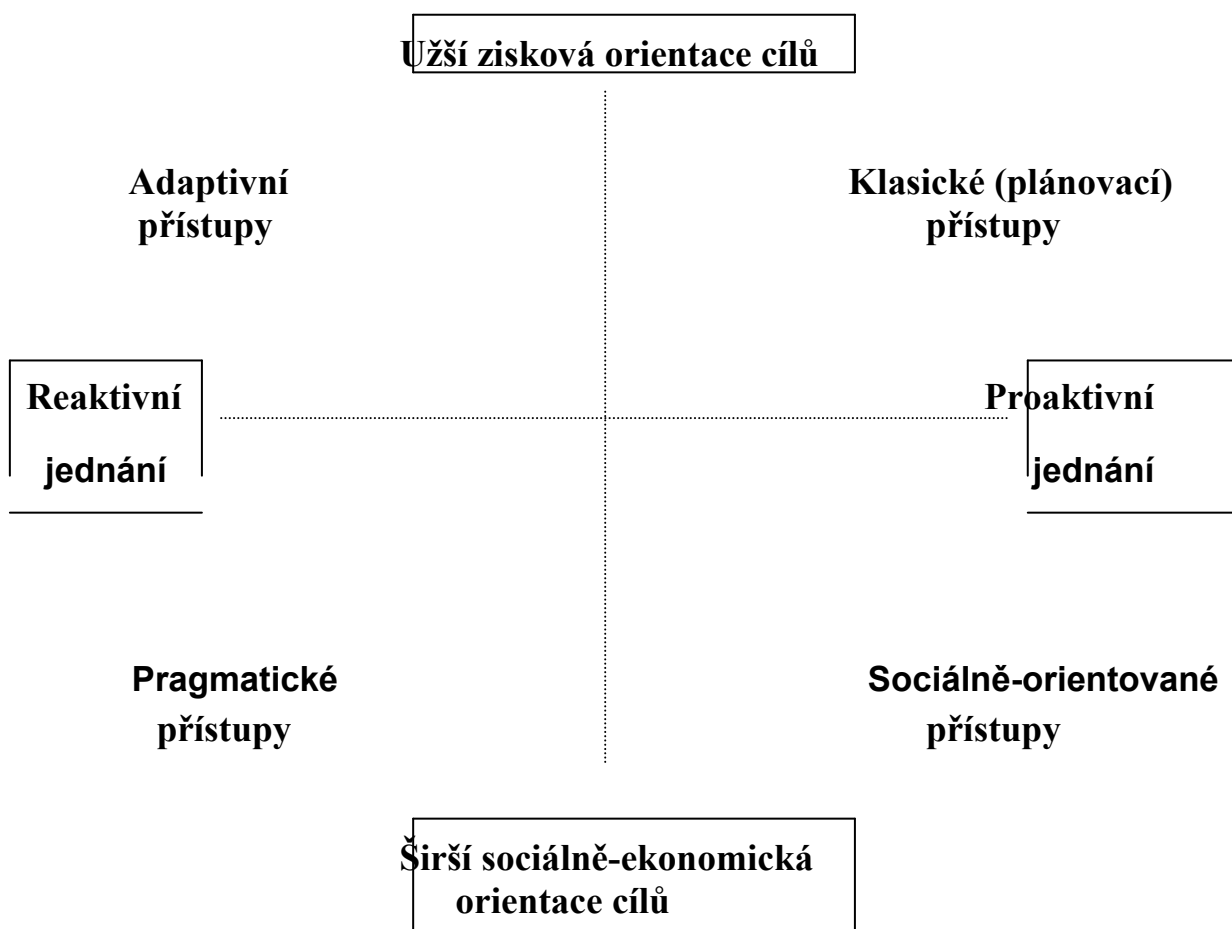
Ani dnes nelze mluvit o jednotné teorii či skupině homogenních přístupů

V bludišti pro snazší orientaci nabízí prof. Vodáček z VŠE Praha **klasifikaci** podle dvou hledisek:

- Orientace cílů v SM
- Způsob interakce s okolním prostředím

Pozn.: možno využít k orientaci o možnostech volby myšlenkových přístupů tvorby strategií, jež budou odpovídat specifickým podmínkám a potřebám konkrétní aplikace;
Předurčuje i možnost použití různých technik strategické analýzy a zhodnocení výsledků.

Klasifikace přístupů k strategickému managementu



Charakteristika přístupů

Klasické (plánovací) přístupy

- Nejvíce u nás rozšířené ve výuce a v praxi
- Chápou proces tvorby strategie jako výsledek racionálních analýz, úvah a propočtů
- Daly vznik metodám (SWOT, BCG, PIMS)
- Preferují ziskovou orientaci a proaktivní přístup v hledání a vytváření příležitostí

Osobnosti: Ansof, Porter, Pierce, Johnson, Scholes

Širší sociálně-ekonomická orientace cílů

- Na poč. 90. let získaly výrazné místo pro dynamické a ostře konkurenční prostředí
- Pozornost architektuře budoucího podnikatelského prostředí
- Preferují mnohotvaré pojetí sociálně-ekonomických cílů organizace
- Zdůrazňují rozdílnost v různých ekonomikách
- Doporučují hledání a především vytváření nových podnikatelských příležitostí
- Dávají náměty, jak měnit pravidla konkurence, přežít období potíží, vytvářet dočasné partnerské vztahy (např. strategické aliance), využívat budoucích politických a dalších změn

Osobnosti: Hamel, Prahalad, Doze, Gardiner, Knight, Stalk

Ad3/ Východiska pro strategickou orientaci managementu

Používat takové manažerské metody, které vytváření předpoklady pro celosvětovou konkurenceschopnost (dále jen CK)

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

Přehled specifických rysů SM z geografického hlediska

Japonsko:

- **Důsledné dodržování pravidel**
- **Nepřetržité zlepšování**
- **Loajalita k organizaci**
- **„Ocelová pěst v sametové rukavici“** (vedení říká pracovníkům, my pro vás uděláme maximum, nicméně okolí je velmi tvrdé – pracovníci si sami stanoví vysoké výkonové normy)

USA:

- **Podpora podnikavosti, iniciativě, invencím**
- **Agresivní metody hodnocení** (např. ztráta pozice, jestliže jsou předloženy méně náročné cíle)
- **Tvrdý tlak na výkonnost** (tvrdá paritní stimulace, „barák“ nebo „padák“)
- **Důraz na rychlost změn**
- **Mobilita pracovní síly** (vlastně neexistuje Zákoník práce, vše se řeší formou dohod mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci)

Čína:

- **Využívání přirozené pile 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** (soukromý sektor vytváří 2/3 HDP)

Německo: (typické pro kontinentální Evropu)

- **Důraz na disciplínu a řád (dnes však rozpor s realitou)** – viz ISO normy
- **Spolurozhodování představitelů odborů** (podnikové rady brzdu, neboť se musí o všem podstatném jednat)
- **Obtížná eliminace přehnaných sociálních nároků**
- **Obtížné prosazování podnikavosti**
- **Podpora byrokracie a státní regulace**
- **Důraz na tradice**

Česká republika:

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

Východiska získávání CK

Základní rozvojové tendence

1. **Superkonkurence** – silná převaha nabídky nad poptávkou; možná už i hyperkonkurence či megakonkurence
2. **Informatizace** – transakce s partnery v kterékoli části zeměkoule; práce doma; omezení mezičlánků v distribuci; umožňuje personalizaci produkce
3. **Superturbulence** – rychlé a výrazné změny
 - Všechny procesy se urychlují a zkracuje se jejich délka - tzv. speed management
4. **Intelektualizace ve vyspělých zemích** – bohužel výroby s vysokým podílem jednoduché práce se přesunují i do ČR
5. **Rozmanitost** – rozdíly mezi teritorií i uvnitř jednotlivých zemí se stále zvyšují – strategie musí brát v úvahu rozdíly a strukturovat portfolio produktů, způsoby distribuce a podpory prodeje
6. **Militantnost a terorismus** – téměř dominantní jevy
 - Přibývá násilí a rostou náklady na odstraňování nebo napravování důsledků
 - Vytváří ale i mnoho příležitostí (např. biometrie)
7. **Genetizace** – genetika pravděpodobně nejprogresivnější tendence rozvoje vědy (medicína a farmacie, ale i zemědělství a potravinářský průmysl)
8. **Ekologizace versus devastace** – ekologické problémy vážným problémem lidstva (ročně 400 milionu tun odpadu, 80 % z toho ve vyspělých státech)
 - Tendence k ekologizaci nabízí obrovské příležitosti
9. **Miniaturizace** – nanotechnologie v mnoha odvětvích
 - Vysoký podíl kvalifikované práce – firmy ve vyspělých státech

10. **Rozšíření AIDS a tuberkulózy** – hrozí vylidnění celých oblastí Afriky či Jižní Ameriky
 - Možné ovlivnění života obyvatel některých regionů, trendů turistiky i způsobu života (s tím dopad do řady odvětví)
 - Boj s AIDS stojí cca 10 miliard USD ročně
11. **Globalizace** – svět se jakoby zmenšil, vše souvisí se vším
 - Všechny tendence propletené s globalizací (částečně ji způsobily, nebo jsou jí vyvolány)

Strategické myšlení

1. **Princip myšlení ve variantách** – připravit taková opatření, jimiž lze ve všech předvídatelných situacích dosáhnout vymezených cílů a vyhnout se strategickému překvapení
 - Úspěšná strategie musí být pružná (umožňuje rychle, efektivně a účinně reagovat na změny faktorů, ovlivňujících strategii)

„Top management, který má jen jednu „variantu“ strategie, je hazardérem. Nemá-li vůbec strategii, je sebevrahem.“
2. **Princip permanentnosti** – práce na strategii nikdy nekončí (zpětnovazebnost operací)
 - Nepřetržitost strategického řízení
3. **Princip celosvětového systémového myšlení** – vliv celosvětového okolí na efektivnost a chování firmy
4. **Princip interdisciplinárního myšlení** – využívat metody a poznatky různých (pokud možno všech) vědních disciplín
 - Také konfrontace teoretiků a praktiků

Baxter: „Četba daleko vzdálená vlastnímu oboru je pravděpodobně největším zdrojem nápadů.“
5. **Princip tvůrčího způsobu myšlení** – nejcharakterističtější rys
 - Přinášení nových, netradičních myšlenek, námětů a řešení
 - Iniciativa a optimismus, odvaha, touha se angažovat
6. **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení** – kombinace
 - Intuice – tvůrčí obrazotvornost založená na solidních znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje
 - Přednosti ekonomicko-matematických metod a počítačů kombinovat s tvořivým myšlením a zkušenostmi
7. **Princip myšlení v čase** – dynamický pohled nezbytný, poněvadž strategie se obvykle vztahuje k relativně dlouhému období
8. **Princip zpětnovazebního myšlení** – působení na okolí i vazby mezi jednotlivými procesy uvnitř OJ
9. **Princip agregovaného myšlení** – strategie zpracována převážně v určitých agregovaných ukazatelích
 - „umět se oprostit od zbytečných detailů“
10. **Princip koncentrace** – dosáhnout špičkových výsledků nelze ve všem
 - Předpokladem určení strategických cílů
11. **Princip etiky myšlení** – splňovat faktory spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se potřebám obchodních partnerů

- „má zpracovaný etický kodex“

12. Princip vědomí práce s rizikem – riziko, spojené se strategií, je velké. Podstupování rizika je ovšem nutné cílevědomě podporovat. Metody jsou různé - vytváření rizikových fondů, podpora pracovníků top managementem i v případě neúspěchu atd.

Ad4/ Klasický strategický management - ESA

Strategický management představuje již komplexní systém (**viz schéma I v příloze**) sestávající z:

- **Strategické analýzy (analýza obecného okolí, analýza oborového okolí, analýza trhu a potřeb, analýza „stakeholders“, analýza vnějšího kulturního rámce a analýza interních faktorů, SWOT analýza)** – pozn.: Tučně vyznačené analýzy (uvedené v závorce) jsou pro seminární práci závazné, analýzy „stakeholders“, resp. analýza trhu a potřeb jsou fakultativní – pokud některou z nich zařadí autor do zpracování semestrální práce, zvyšuje tím šanci na dosažení hodnocení „A“!
- **Volba strategie** (vize, strategické cíle a strategie, strategické varianty a strategické metody)
- **Implementace strategie** (alokaci zdrojů, aplikace vhodné organizační struktury a stylu řízení, vypracování realizačních plánů a hodnocení realizace strategií)

Pro úspěšnou působnost jakékoliv OJ je výchozím předpokladem poznání stavu a očekávaného vývoje okolního prostředí OJ. Tomuto okolnímu prostředí se totiž musí OJ přizpůsobit a jen částečně ho může také ovlivnit.

Strategická analýza (podstatné pro zpracování semestrální práce!!)

Cílem analýzy okolního prostředí je nalezení příležitostí, které může OJ (zájmová skupina, jedinec) využít a **odhalení hrozeb**, jimž je třeba v budoucnosti čelit a pokud možno je eliminovat, nebo alespoň zmírnit jejich negativní důsledky pro OJ.

V souvislosti s analýzou okolního prostředí se **mohou vyskytnout 2 problémy**:

1. První spočívá v **obtížnosti porozumět diverzitě vnějších vlivů** okolního prostředí, což může vést ke snaze zachytit všechny tyto vlivy a následně pak k informačnímu „zahlcení“ a v konečném důsledku k nebezpečí podcenění klíčových vlivů okolního prostředí na budoucí působnost;
2. Druhý je v **nejistotě** - je problematické a obtížné kvalifikovaně vystihnout budoucí vývoj vlivných faktorů okolního prostředí.

POZOR! Velmi často se v **praxi** přistupuje k analýze okolního prostředí „jen“ s využitím intelektu a zkušenosti. To však nyní už zdaleka nestačí, naopak je třeba využít vhodné metodiky.

Doporučený metodický postup, sestává z 8-mi postupových kroků:

1. **Hodnocení povahy vnějšího ("external") okolí** (rámcově v semestrální práci)
2. **Analýza vlivů obecného ("macro") okolí** (obligatorní v semestrální práci)
3. **Analýza vlivů oborového ("industry") okolí** (obligatorní v semestrální práci)
4. **Analýza vývoje relevantního trhu, resp. vývoje potřeby uspokojení relevantních potřeb**

5. *Analýza "stakeholders" (fakultativní v semestrální práci)*
6. *Analýza kulturního rámce*
7. *Analýza interního prostředí (obligatorní v semestrální práci)*
8. *Analýza SWOT (obligatorní v semestrální práci)*

Hodnocení povahy okolního prostředí

Vnější okolní prostředí OJ může být marginálně stabilní, nebo naopak signalizující časté a podstatné změny, může být jednoduché a nebo složité z hlediska jeho zkoumání.

- **Dynamika** souvisí s mírou a frekvencí změn v okolním prostředí.
- **Složitost** okolního prostředí vyplývá z diverzity okolních vlivů.

Za jednoduchých a statických podmínek v okolním prostředí je situace relativně snadná:

Příklady: Surovinoví dodavatelé a masoví producenti, OJ poskytující veřejně prospěšné služby.

Pro OJ s relativně jednoduchým a statickým okolním prostředím je vhodné aplikovat **detailní, systematickou, historickou analýzu.**

Za dynamických a složitých podmínek v okolním prostředí OJ je situace pro porozumění takovému okolí velmi komplikovaná, protože s růstem aplikace sofistikovanější techniky a technologie i s prosazováním se bezprecedentních megatrendů, dochází k prudkému růstu nejistoty v okolním prostředí těchto OJ.

Za složitých podmínek v okolním prostředí OJ je situace nejobtížnější, mj. i proto, že takové okolní prostředí obvykle navíc vykazuje vysokou dynamiku změn.:

Příklady: Producenti IT/IS, letecké společnosti, touroperátoři a téměř všechny transnacionální společnosti.

Závěr:

- **Za dynamických podmínek** v okolním prostředí OJ je nezbytné klást důraz na **budoucnost okolních vlivů, nikoliv na minulost!!** *Analýza okolního prostředí má charakter tvůrčí intuitivní činnosti s využitím např. metody tvorby scénářů!!!*
- **Velká složitost okolního prostředí** vede k nutnosti **delegovat pravomoc a odpovědnost** na příslušné dílčí OJ a rovněž vyžaduje **posilování manažerské flexibility a akceschopnosti** rychlé reakce na očekávané, resp. signalizované změny ve okolním prostředí.

POZOR: Poznání povahy okolí OJ výrazně směřuje provádění dalších analytických kroků!!!!

Analýza vlivů obecného ("macro") okolí

Předmětem této analýzy je **identifikace různorodých okolních vlivů**, jak ony působily na rozvoj, resp působnost OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) v minulosti, jak tyto vlivy působí v současnosti a co lze očekávat o budoucím vývoji těchto vlivů.

Důsledně je třeba při analýze aplikovat přístup "MAP" (monitoring, analýza a predikce).

Existují různé metodické přístupy ke strukturalizaci obecného okolí ve snaze identifikovat vlivy obecného okolí, včetně určení váhy těchto vlivů: Za nejpřehlednější je považována metoda PESTLE, obsahující obecné vlivy. Pro ilustraci jsou níže uvedeny příklady vlivů na OJ:

- **Politické/legislativní** faktory (leg. na ochranu tržního prostředí, leg. k ochraně životního prostředí, *fiskální politiku*, vč. daňové leg., *monetární politiku*, regulaci zah. obchodu, pracovní právní podmínky, stabilitu pol. systému)
- **Ekonomické** faktory (stádium hospodářského cyklu, *magický čtyřúhelník*, nabídku peněz a úrokovou míru, disponibilní příjmy obyvatelstva, energetickou disponibilitu a ceny)
- **Socio-kulturní** faktory (*demografický vývoj*, příjmová (důchodová situace, sociální mobilita, životní styl, přístup k práci a volnému času, tržní chování, úroveň vzdělanosti, úroveň a *přístup k managementu*)
- **Technologické** faktory (výdaje vlády na výzkum a vědu, vládní a odvětvové techn. úsilí, nové objevy a rozvoj, *rychlost tech. transféru*, míra zastarávání, *stav infrastruktury*)
- **Socio-ekologické** faktory (stav a predikovaný vývoj životního prostředí, zdraví obyvatelstva).

Cílem analýzy obecného okolí je **odhalení příležitostí a hrozeb** týkajících se konkrétní OJ (zájmové skupiny, resp. jedince).

Analýza vlivů oborového ("industry") okolí

Předmětem je analýza v oboru působnosti OJ zaměřená na zjištění vlivu:

- *vyjednávací síly partnerů,*
- *míry konkurence,*
- *možných substitutů oborové působnosti,*
- *hrozby vstupu potenciálních konkurentů do oboru.*

Nejznáměji používaná metoda: uplatnění MAP přístupu v rámci **Porterova 5-ti složkového modelu konkurenčních sil** (konkurence v oboru, síla dodavatelů, síla zákazníků, nebezpečí vstupu do oboru a možnost substituce jinými produkty) – **viz schéma II v příloze.**

Cílem analýzy oborového okolí je **odhalení dalších možných příležitostí a hrozeb** a rovněž **vytvoření předpokladu pro objektivní posouzení silných a slabých stránek OJ (zájmové skupiny, jedince)** v souvislosti s následnou analýzou interního prostředí.

Analýza interního prostředí

Předmětem analýzy: interní prostředí OJ ve vztahu k poznaným měřítkům ("etalonům") z oborové analýzy

Cílem: Odhalení silných a slabých stránek OJ (zájmové skupiny, resp. jedince)

Metody:

- metoda "hodnotového řetězce"- **viz schéma III v příloze**

- metoda "7S" – (POZOR: Doporučená pro využití v seminární práci) – Co je „7S“, naleznete v rámci subkapitoly 5.5. v učebnici VÁGNER, I. (2007)!!!!
- Balanced Scorecard (BSC) viz schéma IV v příloze

Podstata BCS metody hodnocení interního prostředí

Kniha R. S. Kaplana a D. P. Nortona „Balanced Scorecard“ s podtitulem „Strategický systém měření výkonosti“

„Scorecard“ - karta s provázanými ukazateli organizační výkonnost

„Balanced“ - (překl. vyvážená) - pojaty ukazatele finanční i nefinanční, hmotné a nehmotné, krátkodobé i dlouhodobé, resp. Strategické

„BSC“ přesahuje dosavadní zkušenost:

- Ukazatele výkonu jsou propojeny se strategií organizací
- Svazují se 4 segmenty organizačního výkonu: 1. Finanční; 2. Zákaznické; 3. Interní (operační a inovační); 4. Učení růstu
- V každém segmentu jsou: cíle, měřítka, záměry a iniciativy

Výsledkem „BSC“: Stručné, shrnuté, zhuštěné zachycení perspektivy i aktuálních výkonů organizace

Pokračování knihy: „Strategy Focused Organization“

Analýza SWOT

SWOT shrnuje poznatky ze strategické analýzy:

- Příležitosti
- Hrozby
- Silné stránky
- Slabé stránky

S ohledem na predikci získaných analytických výstupů, lze použitím vhodných metod, formulovat stěžejní?

- příležitosti, jež by měly být OJ využity,
- hrozby, které by měly být eliminovány,
- silné stránky, které by měly být udrženy a vhodně použity (jímž by měl management věnovat patřičnou pozornost s cílem je dále posilovat, resp. kultivovat)
- slabé stránky, které by měly být prioritně odstraňovány

Pozn.: Takovou metodou je např. metoda matice, v níž na jedné ose (příležitosti a hrozby) a na druhé (přednosti a slabosti) a vzájemným křížovým posouzením se do příslušných políček uvádějí „+“ a „-“

	Předn. 1	Předn. 2	Předn. 3	Předn. 4	Slabost 1	Slabost 2	Slabost 3	Hodn.
Příležitost 1			+		-			1+ 1-
Příležitost 2	+		+	+			-	3+ 1-
Příležitost 3			+			-		1+ 1-
Příležitost		+			-	-	-	1+ 3-

4								
Příležitost 5		+	+					2+
Příležitost 6								
Příležitost 7	+					-		1+ 1-
Hrozba 1		+	+					2+
Hrozba 2					-	-	-	3-
Hrozba 3	+	+						2+
Hrozba 4			+			-	-	1+ 2-
Hrozba 5	+		+					2+
Hrozba 6		+		+	-	-		2+ 2-
Hodn.	4+	5+	7+	2+	4-	6-	4-	

Z tabulky:

- Klíčovými příležitostmi jsou 2. a 5.
- Klíčovými hrozbami jsou 2., 3. a 4.
- Klíčovými přednostmi jsou 3., pak 2
- Klíčovými slabostmi jsou 2., pak 1, resp.3

Uvedené vyhodnocení již umožňuje definovat **konkurenční jádro** budoucí strategie: toto jádro by mělo být definováno na základě příležitostí 2. a 5., hrozeb 2.3.a 4. přednosti 3 a slabiny 2. POZOR: pokud jde o hrozby, zde je dvojnásobný přístup: buď se do konkurenčního jádra vezmou nejsnáze odstranitelné hrozby (zde tedy hrozby č. 1, 3 a 5) a nebo se do něj zahrnou naopak nejobtížněji odstranitelné hrozby (zde hrozba č. 2). Jaký přístup k hrozbám byl zvolen je třeba uvést!!

Pozn: V semestrální práci naváže na výstupy analýzy SWOT – konkrétně na konkurenční jádro - soubor doporučení pro zlepšení působnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – doporučení se však musí vztahovat k identifikovaným příležitostem, hrozbám, silným a slabým stránkám v souladu s konkurenčním jádrem v návaznosti na SWOT analýzu!!!!

Zpracoval garant předmětu prof. Ivan Vágner
Dne: 14. dubna 2011