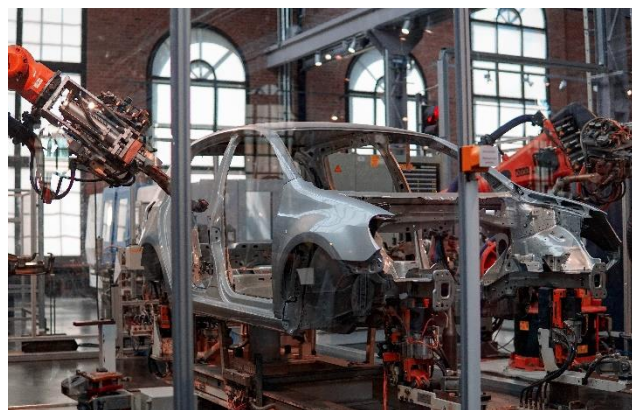




EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Moderní metody řízení výroby, logistiky, výzkumu a vývoje



Ivo Formánek (garant programu CŽV)

1 Strategické řízení podniků

Cíle kapitoly:

- Seznámit se základními pojmy managementu.
- Vysvětlit důležitost strategického myšlení, plánování a řízení
- Objasnit význam prvků a vazeb v systémech strategického plánování a řízení.

Klíčové koncepty:

- základní pojmy managementu
- strategické řízení a jeho model
- vize, mise, strategie, politika, strategické cíle

Pro současnou dobu je typická důsledná integrace podnikových procesů do globálních hodnototvorných řetězců (angl. *Global Value Added Chains* – dále také jen GVCs). V rámci této integrace jsou pracovní týmy podniků úzce propojeny s pracovními týmy dodavatelů a zákazníků. Tato všeobecná integrace vyžaduje, aby podniky jednotlivé kroky předem promýšlely s dostatečným předstihem a v dostatečně širokých souvislostech. Pro takovýto typ myšlení používáme označení strategické myšlení.

U velkých podniků je aplikace strategického myšlení zcela běžná. U malých a středních podniků (MSP) však strategické myšlení někdy chybí. Ne vždy vlastníci MSP věří, že se dá dostatečně spolehlivě dlouhodobě plánovat. Více spoléhají na svou intuici a na svou „šťastnou hvězdu“. Jistě, budoucnost nikdo z nás nezná, nicméně promýšlení a plánování jednotlivých kroků do budoucna je výhodné. Minimálně nás naučí své okolí lépe číst a lépe mu rozumět. Hovoříme-li tedy o implementaci a aplikaci moderních metod řízení výroby, logistiky, výzkumu a vývoje, musíme začít strategickým myšlením, které implementaci a aplikaci moderních metod musí zákonitě předcházet.

1.1 Základní pojmy ze strategického řízení

Než přistoupíme k výkladu o metodách a metodikách strategického plánování a řízení, vysvětlíme několik základních pojmů z managementu.

Management. Hovoříme-li o managementu, míváme většinou na mysli jeden z následujících významů.

- **Management jako skupina vedoucích představitelů podniku**, jejichž úkolem je řídit podnik takovým způsobem, aby splnil zadání majitelů a úspěšně obstál na trzích. Pro skupinu těchto vedoucích představitelů podniku se často používá české označení *manažeři*. Tento pojem budeme používat i my, pokud budeme chtít vysloveně zdůraznit, že se jedná o skupinu vedoucích pracovníků podniku.
- **Management jako proces zabývající se řízením lidí a lidských týmů**, tj. plánování, řízení, organizování, koordinování apod. Proto se také někdy proces managementu

překládá do češtiny jako *manažerské řízení*, resp. zkráceně jen *řízení*. Tento překlad budeme používat tehdy, kdy budeme chtít zdůraznit, že se jedná o proces *řízení*.

- **Management jako společenskovední disciplína** neposkytuje jasné a vyčerpávající návody, jak řídit ten který tým, nicméně nabízí množinu různých metod, metodik a nástrojů, které by si měl každý, kdo chce pracovat jako manažer, osvojit. V konkrétních situacích by pak měl být každý manažer schopen tuto množinu poznatků a dovedností aplikovat, případně modifikovat a rozvíjet.

Vzhledem k výše uvedenému je logické, že ne vždy, a ne všude lze stejné manažerské poznatky a dovednosti aplikovat. Jiné dovednosti vyžaduje např. management v těžkém či těžebním průmyslu, jiné v automobilovém průmyslu, jiné v ICT, jiné při řízení zdravotnických zařízení, jiné ve státní správě atd. Rámcově mohou být mnohé dovednosti použitelné univerzálně, nicméně jejich obsah a provedení musí být vždy poplatné danému účelu a dané situaci.

Leadership. S pojmem „management“ (přesněji manažerské řízení) také úzce souvisí pojem „vůdcovství“ (angl. *leadership*). Vůdcovstvím budeme rozumět inspirování, motivování a povzbuzování lidí k tomu, aby dosáhli stanovených cílů, přičemž vůdce nemusí disponovat formální autoritou. Z praktických důvodů je nevýhodné oddělovat manažerské řízení od vedení a vedení od manažerského řízení. V dalším textu tedy budeme předpokládat, že vůdcovství je součástí manažerského řízení.

Manažerské dovednosti. Manažerské dovednosti lze rozdělit na:

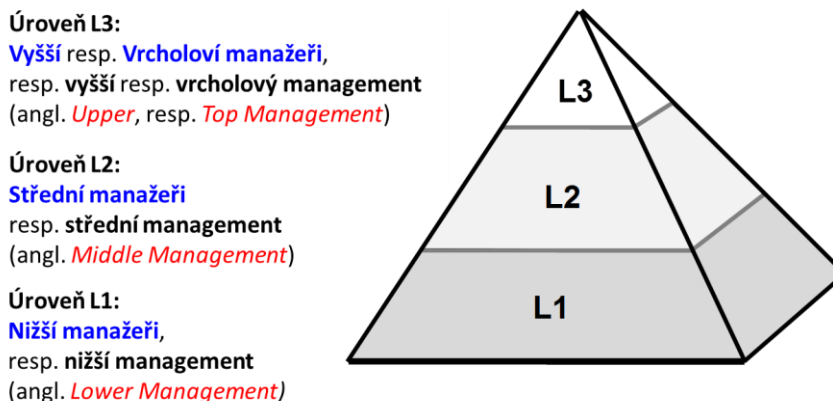
- dovednosti měkké (angl. *soft skills*) – tj. např. intuice, empatie, kreativita, umění předvídat a případně i riskovat, vytváření vizí, nalézání příležitostí tam, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty;
- dovednosti tvrdé (angl. *hard skills*) – tj. např. metody, metodologie, postupy, organizace, přírodní vědy, technologie, schopnost měřit, porovnávat, vyhodnocovat atd.

Dovednosti měkké se dají naučit pouze částečně. Z větší části jsou to dovednosti vrozené, resp. získané zkušenostmi v průběhu života. Dovednosti, které lze naopak ve škole nebo v různých kurzech naučit velmi dobře, jsou dovednosti tvrdé.

Tři úrovně manažerů v podnicích. Z pohledu řídicí hierarchie lze manažery v podnicích velmi zjednodušeně rozdělit do tří základních úrovní řízení. Jsou to (obrázek 1):

- vrcholoví manažeři (úroveň řízení 3, angl. *level 3 – L3*)
- střední manažeři (úroveň řízení 2, angl. *level 2 – L2*)
- nižší manažeři (úroveň řízení 1, angl. *level 1 – L1*).

Obrázek 1 Hierarchické uspořádání manažerů v podnicích

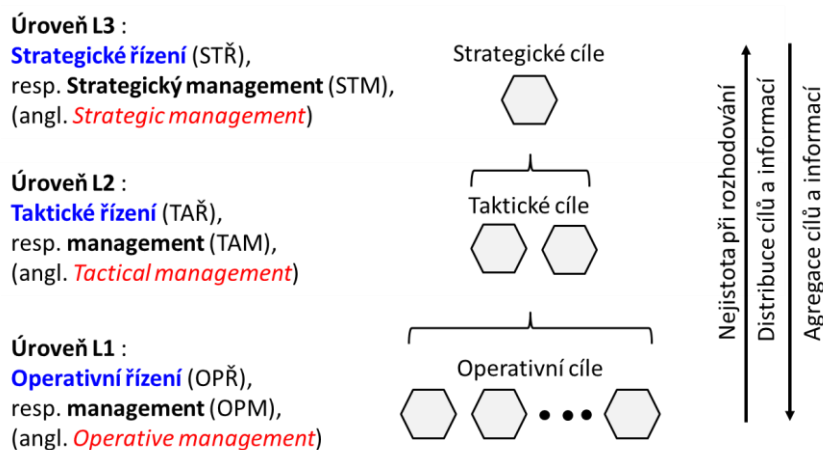


Zdroj: autor

Tři základní kategorie manažerského řízení z pohledu „jak se řídí“ a z pohledu nejistoty a složitosti při rozhodování lze manažerské řízení rozdělit na tři základní kategorie (obrázek 2): strategické řízení (STŘ), taktické řízení (TAŘ) a operativní řízení (OPŘ).

V podnicích, které jsou řízeny procesně, majitelé procesů řídí své procesy strategicky, takticky i operativně. Tito majitelé procesů mohou být na řídicí úrovni L3, L2 i L1.

Obrázek 2 Hierarchické uspořádání manažerského řízení a manažerských cílů z pohledu jak se řídí a z pohledu nejistoty a složitosti při rozhodování



Zdroj: autor

- **Strategické řízení** převládá na úrovni řízení L3 (obrázek 2). Definice strategického řízení není dodnes pevně dána. V podstatě lze ale říci, že vždy jde o souhrn poznatků, dovedností a aktivit, pro které je typické, že:

- jsou většinou realizovány vrcholovou úrovní manažerů L3 (vrcholovými manažery), v MSP představují úroveň L3 většinou jejich vlastníci,
 - zaměřují se na klíčové faktory fungování a plánování směru rozvoje podniku,
 - mají dlouhodobý charakter, časový výhled je delší než jeden rok (Veber a kol., 2009, s. 25).
- **Taktické řízení** převládá na úrovni řízení L2 (obrázek 2). U taktického řízení jde o souhrn poznatků, dovedností a aktivit, které směřují k naplnění strategických a taktických cílů. Hlavními nástroji jsou roční, čtvrtletní a měsíční plány a rozpočty (Veber a kol., 2009, s. 25).
- **Operativní řízení** převládá na úrovni řízení L1 (obrázek 2). U operativního řízení (někdy též nesprávně operačního řízení) jde o souhrn poznatků, dovedností a aktivit směřujících k realizaci taktických a operativních cílů. Hlavními nástroji jsou čtvrtletní, měsíční, týdenní a směnové operativní plány a rozpočty (Veber a kol., 2009, s. 25).

Strategie (strategický plán) představuje hlavní předmět zájmu strategického řízení. Jde o plán, jak se má podnik chovat, aby řízeným způsobem přešel z aktuálního stavu do stavu požadovaného. Požadovaný stav je definován strategickými cíli.

Strategické chování a myšlení je jistý způsob chování a myšlení, pro které je typický (Fotr et al., 2012, s. 321):

- systémový přístup k řešení problémů, tj. chápání okolního světa v souvislostech,
- flexibilita, tj. schopnost přijímat různá řešení v závislosti na měnících se okolnostech,
- schopnost testovat a ověřovat různé hypotézy dalšího vývoje,
- schopnost vidět dopad svých rozhodnutí v čase,
- schopnost soustředit se na věci důležité.

Případová studie: Součinnost strategického, taktického a operativního řízení

Situace: Firma XYZ vyrábí speciální terenní automobily. Celkem firma vyrábí 172 různých typů terenních vozidel různých variant v různém stupni výbavy (vozidla vojenská, hasičská, záchranná, civilní, různé typy motorů, převodovky mechanické, převodovky automatické, různá provedení klimatizace a topení, různé typy kabin atd.). Za normálních okolností je denní výroba těchto automobilů v průměru 10 vozidel za 8 hodin. Montážní linka je pouze jedna. Montáž pak probíhá pouze na ranní směně.

Problém: Jednotlivá montážní místa na výrobní lince jsou vybavena mezisklady (regály, palety), do kterých se naváží materiál dle potřeby. Vzhledem k velkému množství různých typů automobilů a častým změnám výrobního programu dochází k tomu, že se postupem doby materiál na jednotlivých montážních místech hromadí (někdy také v důsledku nestandardního objednávání komponent bez evidence ve firemním ICT). Hromadění materiálu na jednotlivých montážních místech pak

komplikuje výrobu i výrobní logistiku (nadbytečný materiál z výrobní linky – evidovaný i neevidovaný v ICT – se musí vracet zpět do centrálního skladu).

Řešení: CEO firmy XYZ (úroveň řízení L3) vydal strategický cíl, jehož náplní je optimalizovat celý systém logistiky takovým způsobem, aby k výše zmiňovanému hromadění materiálu na jednotlivých montážních místech nedocházelo. Odborný ředitel logistiky (úroveň řízení L2) rozpracoval tento strategický cíl na několik taktických cílů. Jmenujme například:

- revize nákladových středisek, které odpovídají jednotlivým skladům,
- revize dodavatelů a podmínek dodání (termíny, množství, kontrola kvality atd.),
- důsledné dodržování procesu objednávání a dodávek produktů (tzn. nákup, oddělení logistiky, centrální sklad, navázení na montážní linku),
- důsledné navádění dodávaného materiálu do ICT firmy,
- zavedení systému KANBAN do výrobní logistiky.

Vedoucí jednotlivých úseků (nákup, zásobovací logistika, centrální sklad, výrobní logistika, montážní linka) tyto taktické cíle rozpracovali na operativní cíle pro jednotlivé pracovní týmy. Pracovní týmy požadované operativní cíle realizovaly. Podstatně se tím zlepšila transparentnost všech procesů, které se týkaly nákupu, logistiky a výroby.

Otázky:

1. Jak by řešení daného problému probíhalo, kdyby chyběla úroveň taktického řízení na manažerské úrovni L2?
2. Jak probíhá agregace informací od nižších manažerů po vrcholové manažery? Proces popište.

Zdroj: autor

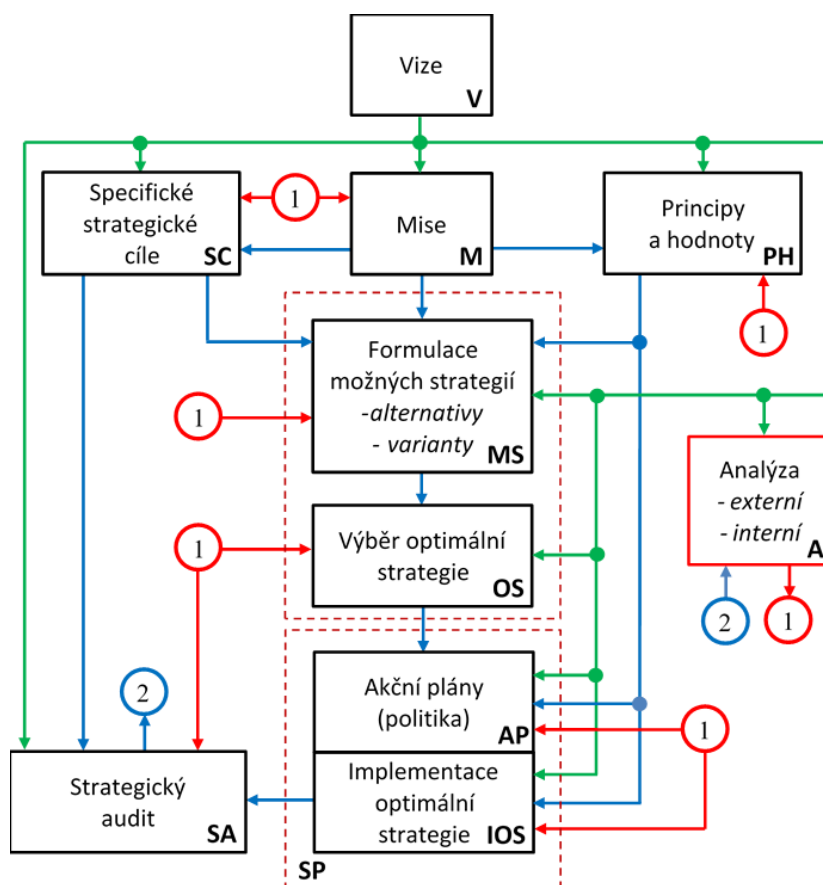
1.2 Model strategického řízení

Modelování je poměrně efektivní způsob, jak zjednodušit a pochopit realitu. Při modelování aplikujeme metody z teorie systémů. Tato teorie má zcela univerzální uplatnění. Z pohledu teorie systémů lze na jakémkoli dostatečně složitém objektu definovat v podstatě nekonečně velké množství nejrozličnějších systémů. Při tvorbě modelu tedy vždy záleží na účelu, pro který model konstruujeme, na úhlu pohledu, na stupni abstrakce, na způsobu modelování, na aplikovaných analogiích atd. Každý model je tedy více či méně subjektivním názorem autora modelu na danou problematiku.

Strategické řízení lze modelovat různým způsobem. V odborné literatuře se lze setkat s celou řadou různých modelů. Všechny tyto modely se však v jednom shodují. Obsahují více či méně opakující se fáze, které představují tzv. strategický cyklus. Pro naše potřeby budeme strategické řízení podniku modelovat blokovým schématem, které je na obrázku 3. Tento model obsahuje následující prvky.

- **Vize (V)** vyjadřuje základní představu majitelů podniku o tom, kde by měl být podnik za 10, 15, 20 let, co by mělo být jeho předmětem podnikání, kde by měl podnikat, jak by měl být vnímán zainteresovanými stranami atd. Vize má tedy dlouhodobý charakter (obrázek 4) a má vliv na formulaci dalších prvků strategického řízení. Vize by měla být formulována obecně a nemusí být nutně realizovatelná. V každém případě by ale měla být motivační (Rother, 2010, s. 68).

Obrázek 3 Model strategického řízení

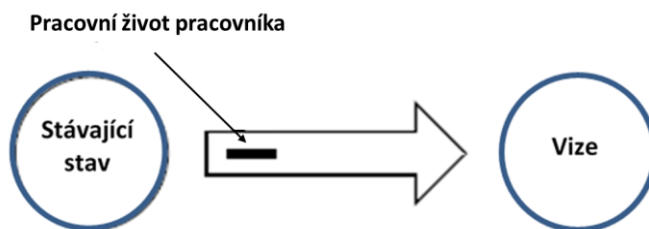


Zdroj: autor

- **Mise (M)** vychází z vize majitelů podniku a definuje způsob podnikání podniku ve zvoleném časovém období. Protože každé plánování do budoucna je vždy spojeno s nejistotou, měla by mít mise krátkodobý nebo střednědobý charakter. Důvodem je skutečnost, že nejistota při plánování blízké budoucnosti je podstatně menší než nejistota plánování daleké budoucnosti. Mise (M) by měla v každém případě definovat předmět podnikání, zainteresované strany podniku, jakým způsobem bude uspokojovat potřeby a očekávání zákazníků, v jaké podobě bude podnik existovat a vystupovat atd.
- Strategická **analýza (A)** představuje nesmírně důležitou fázi v procesu strategického řízení. Výsledky vhodně provedené strategické analýzy představují základnu pro formulaci jakýchkoli podnikových strategií. Strategickou analýzu lze rozdělit na analýzu

vnějšího okolí podniku, analýza potřeb a očekávání rozhodujících stakeholders a analýzu vnitřního prostředí podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 40).

Obrázek 4 Stávající stav, vize cílového stavu a náš pracovní život, časové porovnání



Zdroj: Rother, 2010, s. 43, upraveno autorem

- **Specifické strategické cíle (SC)** by měly být SMART. Měli by tedy být specifické, měřitelné/monitorovatelné, akceptovatelné/reálné a dosažitelné, termínované / určené v čase. Specifické strategické cíle by také měly poskytnout odpověď na otázky typu: Kdo? Co? Proč? Kdy? Kde? Jak? (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 11).
- **Principy a hodnoty (PH)** vycházejí z mise a představují etiku a kulturu podniku. Jejich úkolem je prezentovat misi podniku jak směrem k vnějšímu podnikovému okolí, tak směrem ke svým zaměstnancům. Explicitně formulované podnikové principy a hodnoty pak umožňují sledovat a kontrolovat podnik (manažery, zaměstnance), zda plní to, co si v oblasti podnikové etiky a kultury předsevzal, nebo co slíbil.
- **Formulace možných strategií (MS)**. Pro volbu optimální strategie podniku je vhodné vypracovat „rozumné množství“ možných strategií, které by mohly přicházet v úvahu. Pro formulaci těchto strategií lze aplikovat různé přístupy. Např. přístup optimistický, přístup pesimistický, přístup udržovací, přístup ofensivní, přístup defensivní atd.
- **Výběr optimální strategie (OS)**. Při volbě optimální strategie vybíráme z možných strategií, které byly formulovány v předchozím kroku. Pro výběr optimální strategie volíme kritéria optimality, která by měla být dostatečně robustní. Robustní kritéria optimality by neměla být optimální pouze dnes, kdy rozhodujeme o optimální strategii, ale měla by být optimální dlouhodobě. Tento požadavek však není jednoduché splnit, především kvůli nejistotě budoucího dění na trzích a oborech.
- **Akční plány (AP)** (někdy také politika) jsou důležitou součástí strategického plánování a strategických projektů. Představují krátkodobé realizační plány, jejichž hlavním cílem je konkretizovat žádané aktivity manažerů podniku při implementaci zvolené optimální strategie (Veber a kol., 2009, s. 502).
- **Implementace optimální strategie (IOS)** představuje další aktivity v rámci strategických projektů se všemi náležitostmi, které k projektovému řízení patří.
- **Strategický audit (SA)** představuje podrobnou analýzu, zda zvolená a implementovaná optimální strategie splnila strategické cíle. Jen málo podniků má pouze jeden cíl. Většina

podniků sleduje kombinaci celé řady cílů. Strategický audit pak má za úkol identifikovat odchylky dosažených cílů od jejich žádaných stavů (Fotr et al., 2012, s. 94).

Cvičení: Práce s modelem strategického řízení

Pro lepší pochopení sekvenčního charakteru strategického řízení si uvedeme dva příklady. V prvním příkladě začíná strategický cyklus vždy novou misí (M1, M2, M3...) vize (V) zůstává stejná. Ve druhém příkladu obsahuje strategický cyklus stále stejnou misi (M1) a stále stejnou vizi (V) (obrázek 3).

Úkol 1: Na modelu na obrázku 3 sledujte (ukazujte si) práci vrcholových manažerů, jejichž úkolem je na základě stále stejné a neměnicí se vize (V), kterou pro svou firmu definovali majitelé, postupně vypracovávat strategický plán pro misi M1, na to pro navazující misi M2 a nakonec pro misi M3. Při procházení modelem si vždy opakujte, co jednotlivé prvky modelu znamenají a jaký je jejich význam a obsah.

1. Zvolena vize (V) majiteli firmy
 - 1.1. Zvolena mise (M1) majiteli firmy a vrcholovými manažery
 - 1.1.1. Provedena strategická analýza (A1)
 - 1.1.2. Vytvořeny specifické cíle (SC1) a principy a hodnoty (PH1)
 - 1.1.3. Formulovány možné strategie (MS1)
 - 1.1.4. Výběr optimální strategie (OS1)
 - 1.1.5. Vypracovány akční plány (AP1)
 - 1.1.6. Implementace optimální strategie (IOS1)
 - 1.1.7. Proveden strategický audit (SA1) s vyhodnocením odchylky
 - 1.2. Zvolena mise (M2) majiteli firmy a vrcholovými manažery
 - 1.2.1. Provedena strategická analýza (A2)
 - 1.2.2. Vytvořeny specifické cíle (SC2) a principy a hodnoty (PH2)
 - 1.2.3. Formulovány možné strategie (MS2)
 - 1.2.4. Výběr optimální strategie (OS2)
 - 1.2.5. Vypracovány akční plány (AP2)
 - 1.2.6. Implementace optimální strategie (IOS2)
 - 1.2.7. Proveden strategický audit (SA2) s vyhodnocením odchylky
 - 1.3. Zvolena mise (M3) majiteli firmy a vrcholovými manažery
 - 1.3.1. Provedena strategická analýza (A3)
 - 1.3.2. Vytvořeny specifické cíle (SC3) a principy a hodnoty (PH3)
 - 1.3.3. Formulovány možné strategie (MS3)
 - 1.3.4. Výběr optimální strategie (OS3)
 - 1.3.5. vypracovány akční plány (AP3)
 - 1.3.6. Implementace optimální strategie (IOS3)
 - 1.3.7. Proveden strategický audit (SA3) s vyhodnocením odchylky atd.

Úkol 2: Na modelu na obrázku 3 sledujte (ukazujte si) práci vrcholových manažerů, jejichž úkolem je na základě stále stejné a neměnicí se vize (V), kterou definovali majitelé, a stále znovu potvrzované mise M1 postupně vypracovávat strategický plán. Při procházení modelem si vždy opakujte, co jednotlivé prvky modelu znamenají a jaký je jejich obsah a význam.

1. Zvolena vize (V) majiteli firmy.
 - 1.1. Zvolena mise (M1) majiteli firmy a vrcholovými manažery.
 - 1.1.1. Provedena strategická analýza (A1)
 - 1.1.2. Vytvořeny specifické cíle (SC1) a principy a hodnoty (PH1)
 - 1.1.3. Formulovány možné strategie (MS1)
 - 1.1.4. Výběr optimální strategie (OS1)
 - 1.1.5. Vypracovány akční plány (AP1)
 - 1.1.6. Implementace optimální strategie (IOS1)
 - 1.1.7. Proveden strategický audit (SA1) s vyhodnocením odchylky
 - 1.1.8. Provedena strategická analýza (A2)
 - 1.1.9. Vytvořeny specifické cíle (SC2) a principy a hodnoty (PH2)
 - 1.1.10. Formulovány možné strategie (MS2)
 - 1.1.11. Výběr optimální strategie (OS2)
 - 1.1.12. Vypracovány akční plány (AP2)
 - 1.1.13. Implementace optimální strategie (IOS2)
 - 1.1.14. Proveden strategický audit (SA2) s vyhodnocením odchylky
 - 1.1.15. Provedena strategická analýza (A3)
 - 1.1.16. Vytvořeny specifické cíle (SC3) a principy a hodnoty (PH3)
 - 1.1.17. Formulovány možné strategie (MS3)
 - 1.1.18. Výběr optimální strategie (OS3)
 - 1.1.19. Vypracovány akční plány (AP3)
 - 1.1.20. Implementace optimální strategie (IOS3)
 - 1.1.21. Proveden strategický audit (SA3) s vyhodnocením odchylky atd.

Zdroj: autor

Konzultantská výzva: Strategické řízení malého podniku

Pan Novák je majitel malého elektromontážního podniku. Do nedávné doby řídil podnik zcela sám intuitivně bez toho, že by při řízení podniku aplikoval strategický plán. Vše řídil na základě intuice a velmi dobré znalosti trhu. V současné době má pan Novák téměř 50 zaměstnanců a zjišťuje, že ne vždy bývají někteří z jeho zaměstnanců dostatečně pracovní vytížení. Navíc jeho podnik čeká poměrně značná generační výměna, protože někteří jeho zkušení zaměstnanci odejdou brzy do starobního důchodu. Pan Novák si zároveň uvědomuje, že už nemá tolik sil, jako měl na začátku podnikání. Je proto nucen změnit organizační strukturu svého podniku tak, aby mohl některé své pravomoci delegovat na své spolupracovníky.

Otázky:

1. Jak by měl pan Novák postupovat, aby využil výhod strategického plánování?
2. Jaká by měla být strategie pana Nováka v oblasti organizační, personální a finanční?
3. Co by měl udělat pan Novák jako první, co jako druhé, co jako třetí atd., chce-li začít svůj podnik strategicky plánovat a řídit?

Zdroj: autor

Otázky k zamyšlení

- Proč je důležité uplatňovat strategické řízení právě v malých a středních podnicích?
- Do jaké míry jsou uplatňovány principy strategického myšlení ve vaší organizaci?
- Jaká jsou hlavní úskalí součinnosti strategického, taktického a operativního řízení ve vaší organizaci?

Shrnutí

- Hovoříme-li o managementu, míváme většinou na mysli 1. skupinu vedoucích představitelů podniku, 2. proces zabývající se řízením lidí a lidských týmů, tj. plánování, řízení, organizování, koordinování apod. a 3. společenskovední disciplínu.
- S pojmem „management“ (přesněji manažerské řízení) také úzce souvisí pojem „vůdcovství“ (angl. leadership). Z praktických důvodů je nevýhodné oddělovat manažerské řízení od vedení a vedení od manažerského řízení.
- Manažerské dovednosti lze rozdělit na dovednosti měkké (angl. soft skills) a dovednosti tvrdé (angl. hard skills).
- Z pohledu řídicí hierarchie lze manažery v podnicích velmi zjednodušeně rozdělit na vrcholové manažery, střední manažery a nižší manažery. Z pohledu nejistoty a složitosti při rozhodování lze manažerské řízení rozdělit na strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení.
- Strategické řízení bývá modelováno do fází, které představují tzv. strategický cyklus. Model strategického řízení obsahuje vizi, mise, strategickou analýzu, specifické strategické cíle, principy a hodnoty, formulace možných strategií, výběr optimální strategie, akční plány, implementaci optimální strategie a strategický audit.

Registrační číslo projektu: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_031/0011579

Název projektu: Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva

Projekt Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva je spolufinancován Evropskou unií.

Pracovní verze



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY