

Dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je velice obtížným procesem, ale rovněž velmi důležitým pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která chce být úspěšná nejen v blízké, ale i v další budoucnosti, musí provádět toto strategické plánování jako součást komplexního procesu strategického řízení. Dále je zřejmé, že operativní a roční plány každé firmy by měly navazovat na plány dlouhodobější. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie.

Ing. Josef Čípera, MBA

Strategické řízení

Proces strategického řízení se skládá ze tří, resp. čtyř částí:

- strategická analýza,
- výběr podnikové strategie s využitím Balanced Scorecard,
- implementace strategie,
- zpětná vazba – strategický controlling.

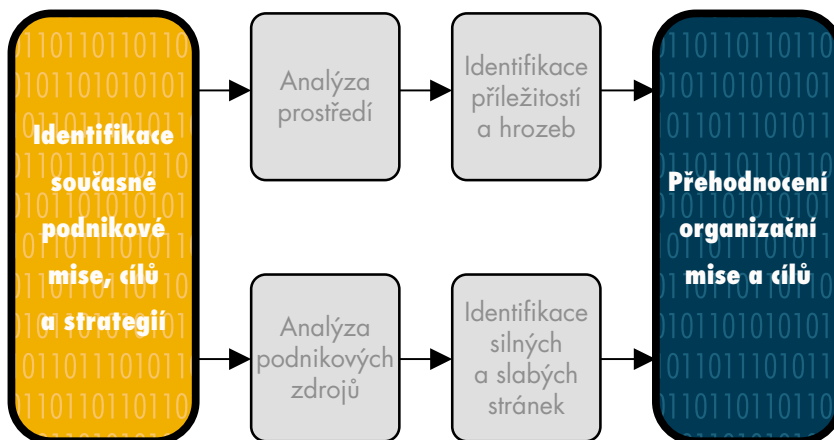
Strategická analýza

První krok, identifikace současné podnikové mise a cílů, má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti. V dalším kroku probíhají analýzy jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí zjišťujeme pomocí PEST metody politické a právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické vlivy. Analýza konkurenčního prostředí zohledňuje hrozbu potenciálních

konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality.

V rámci analýzy podnikových zdrojů zjišťujeme stav fyzických zdrojů –

budovy, distribuční síť atd., kde analyzujeme stáří, podmínky, schopnost plnit svou funkci apod. Dále jsou to lidské zdroje – struktura pracovníků, dovednosti atd., finanční zdroje – použití





a kapacita zdrojů pomocí finančních ukazatelů ziskovosti, likvidity, rentability a výkonnosti, zadluženosti apod. a ostatní nehmotné zdroje – image, výrobní značka, software apod.

Definovat vztah mezi zdroji a jejich možnostmi podpořit výkon organizace čili určit, jak podnikové aktivity podporují konkurenční sílu podniku, umožňuje analýza hodnotového řetězce. Aktivity přidávající hodnotu se člení na primární a podpůrné. Primární činnosti se přímo podílejí na tvorbě hodnoty např. nákup materiálu, výroba dílů, komponent a finálních výrobků, prodej výrobků a zajištění jejich servisu. Podpůrné činnosti jsou např. spolehlivost a kvalita dodávek, dobré jméno společnosti, komplexní IS, kvalitní servis apod.

Hodnototvorný řetězec

Z hlediska konkurenční výhody jsou důležité ty aktivity, které jsou náročné na náklady a ty, které vytvářejí nebo se významně podílejí na tvorbě odlišnosti (diferenciace). Hodnotový řetězec je třeba chápat v celém dodavatelském řetězci, nejen v rámci vlastní společnosti.

Velice výhodným způsobem, jak výsledky těchto analytických metod strukturovat a seřadit podle důležitosti je SWOT analýza (identifikace silných a slabých vlastností podniku a příležitostí a hrozeb vyplývajících z prostředí firmy). Tato analýza je velice vhodným nástrojem pro určení priorit ve firmě. Nezbytné je eliminovat vliv subjektivity, čehož dosáhneme vytvořením několika nezávislých týmů sestavených z podnikových zaměstnanců, ale i osob v podniku nepracujících.

Při přehodnocování nebo definování firemního poslání a cílů je potřeba nejen dobrá znalost prostředí, v němž se firma nachází, a jejich interních možností. Je třeba provést analýzu firemní kultury a očekávání zájmových skupin, tzv. stakeholders (akcionáři, management, banky apod.). Poslání firmy by

mělo být vizionářské, mělo by objasňovat důvod existence společnosti, popisovat hlavní činnosti a klíčové hodnoty. Cíle společnosti formuluje vyšší management, obvykle mají finanční povahu (např. úroveň prodeje, zisku) a snaží se pokrýt požadavky zájmových skupin.

Výsledkem provedené strategické analýzy bývá často též určení tzv. kritických faktorů úspěchu, resp. kritických ukazatelů výkonnosti.

Posledním krokem prováděné strategické analýzy je pak stanovení tzv. generické strategie, resp. způsobů, jak ji realizovat:

- strategie založená na nízkých nákladech,
- strategie založená na diferenciaci, to je na odlišnosti produktu od konkurenčních,
- strategie založená na úzkém zaměření v oboru (focus strategy), to je na výběru pouze malého segmentu, ve kterém se firma hodlá specializovat.

Balanced Scorecard

Pro úspěšnou implementaci podnikové strategie nestačí definovat obecné cíle často pouze finančního charakteru, byť splňují podmínky konzistence, reálnosti, splnitelnosti atd. Pro každou společnost, která usiluje o dlouhodobou konkurenceschopnost, je nezbytné zavést strategický systém měření výkonnosti podniku. Takovým systémem je tzv. Balanced Scorecard (BSC).

Měřících vlastností BSC se používá k realizaci kritických manažerských procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Na rozdíl od jiných systémů měření výkonnosti vycházejí cíle a měřítko BSC z vize a strategie podniku a sledují jeho

výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. BSC není pouze jedním z mnoha systémů používajících „vyvážený“ soubor měřítek. Na základě principu příčina – důsledek jsou jednotlivé cíle důsledně provázány.

Při vlastní tvorbě BSC začínáme nejprve rozlišením tzv. organizační jednotky. Rozlišujeme úroveň holdingu, divize, strategické obchodní jednotky (SBU), případně funkcionální BSC, resp. BSC týmu nebo jednotlivce. Samozřejmostí je určení vzájemných vazeb mezi BSC stejné úrovně i navzájem mezi úrovněmi.

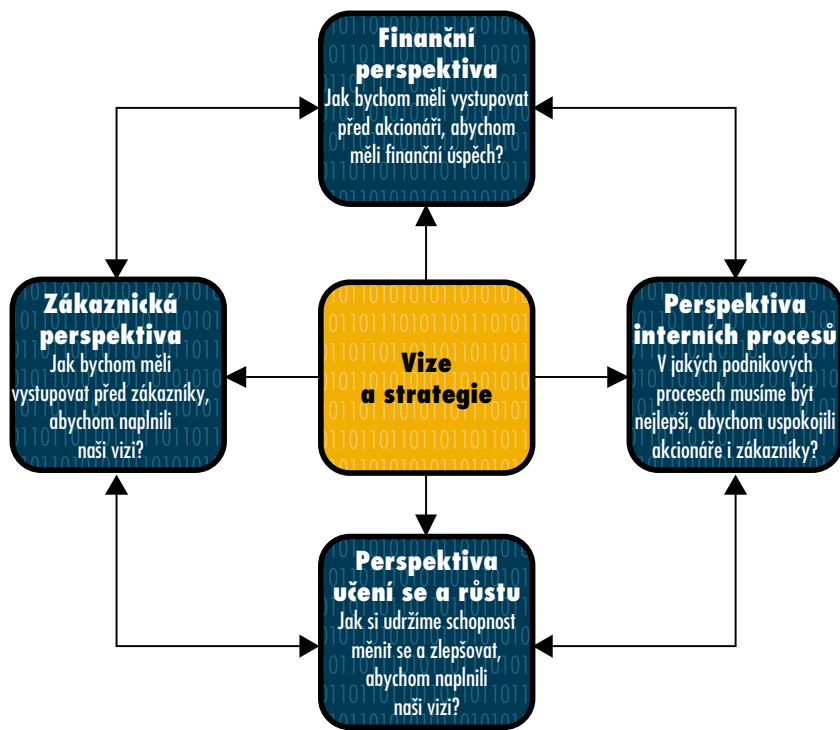
Pokud správně identifikujeme SBU, následuje definice a rozpracování cílů do perspektiv BSC na základě příčin a následků, jsou nalezeny potenciální konflikty mezi klíčovými účastníky nejen z hlediska strategie a cílů, ale i z hlediska osobního a funkčního. Spolu s cíli máme již obvykle základní představy i o měřítkách.

V dalším kroku vybíráme a definujeme měřítko (zpožděné a předstížené ukazatele) a stanovíme jejich cílové hodnoty. Následuje zpřesňování cílů, ukazatelů a jejich cílových hodnot a stanovení strategických iniciativ. Takto navržený BSC je odsouhlasen vrcholovým managementem a je s ním seznámen střední management, aby bylo možné rozpracovat jej dále do nižších úrovní.

Posledním krokem je vytvoření a schválení plánu implementace BSC, který obsahuje především zajištění informační podpory a vazeb na provozní systém.

V případě, že pokračujeme v rozpadu BSC, vytváříme samostatné BSC pro každou funkcionální oblast. Zde musíme zajistit především přenesení cílů vyšší úrovně na úroveň oblasti, resp. definovat podcíle, které povedou k dosažení cílů vyšší úrovně. Dále postupujeme obdobně jako na úrovni SBU, tj. hledáme hybné síly, příčiny a následky v rámci oblasti, mezi oblastmi a úrovněmi.





Následuje rozpracování cílů dané oblasti do perspektiv, přiřazení měřítek cílům, jejich zpřesňování a nalezení cílových hodnot. BSC pro danou oblast schválí management oblasti a poté vrcholový management, aby byla zajištěna i vertikální vazba na

celopodnikovou strategii. Pokud je další rozpad přínosem, vytvoříme stejným postupem BSC pro jednotlivé týmy, či dokonce jednotlivce. Tímto způsobem vybudujeme hierarchický strategický manažerský informační systém, který může nemalou měrou

příspět k úspěšné implementaci podnikové strategie, resp. nastartovat úspěšný proces strategického řízení.

Strategický controlling

Součástí procesu strategického řízení je strategický controlling. Pod tímto pojmem chápeme na jedné straně strategické myšlení ve smyslu hledání míry kauzální ovlivnitelnosti cílů, optimální hodnoty zvolených měřítek, vyhodnocení cílů včetně jejich prezenční formy, a na druhé straně rozpad a provázání do operativního plánovacího systému a dále motivačního systému společnosti. Strategický controlling působí formou zpětné vazby k procesu strategického řízení, vyhodnocuje odchylky ukazatelů od cíle, a to jak předstízných, tak zpožděných. Vzniklé odchylky jsou podrobovány detailní analýze, na ni navazuje opatření, které může způsobit změnu cílů a měřítek či korekci strategie ve vazbě na měnící se podmínky.

Autor pracuje jako projektový manažer společnosti GIST, s.r.o. Hradce Králové.



e-mail: josef.cipera@gist.cz

www.SystemOnLine.cz