

Implementace strategie



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczná
Garant předmětu



Implementace strategie

**Cílem kapitoly je pochopit
implementaci strategie,
komunikace, roli
organizační struktury,
kontroly a
administrativních nástrojů
zajištění implementace**

Halina Starzyczná
Garant předmětu

Implementace strategie

Struktura přednášky

1. Podmínky zpracování strategie
2. Obsah a struktura implementace strategie
3. Komunikace při implementaci strategie
4. Role organizační struktury
5. Administrativní nástroje
6. Strategická kontrola
7. Balanced Scorecard
8. Systém řízení implementace strategie





1. Předpoklady realizace strategie

1. **Organizační podmínky** - struktura, plány, rozpočty, pravomoci, odpovědnosti, atd.
2. **Klima podporující strategické plánování** - organizační směrnice vymezující prvky strategického řízení.
3. **Top management schopný definovat** jasné strategické cíle, předpoklady a podmínky jejich realizace a schopnost sdělit je a poždavky z nich plynoucí nižším úrovním.
4. **Dostatečná informovanost pracovníků** realizujících strategii a fungující stimuly.
5. **Průběžná kontrola realizace** z pohledu plnění cílů a případných změn podmínek a východisek.



Charakter implementace

- **Formulace strategie** je především intelektuální proces.
- **Implementace strategie** je především operativní proces.
- **Formulace strategie** vyžaduje dobré analytické a intuitivní dovednosti.
- **Implementace strategie** vyžaduje speciální schopnosti pro motivování a vedení lidí.



2. Obsah a struktura implementace strategie

- Po formulaci strategie následuje realizace strategie, nazývaná též *implementace strategie*.
- Vyžaduje odlišný soubor manažerských schopností než její formulace.
- Je orientována dovnitř podniku.
- **Zahrnuje tyto činnosti:**
 - ⇒ komunikace
 - ⇒ tvorba vhodné organizační struktury
 - ⇒ zavedení administrativních podpůrných systémů
 - ⇒ uskutečnění strategického vůdcovství
 - ⇒ sestavení kontrolních mechanismů
 - ⇒ vytvoření systému odměňování a stimulace
 - ⇒ zformování podnikové kultury.
- **Realizátory jsou:**
 - ⇒ nejvyšší řídicí pracovníci
 - ⇒ další linioví vedoucí.



Základní procesy implementace strategie

- Přízkumy identifikovaly čtyři základní typy procesů implementace:
 - ⇒ **implementace intervencí** (dohled, příprava na změny, navození a stabilizace nového chování)
 - ⇒ **implementace participací** (povzbuzování nositelů zájmu o rozvoj podniku, aby se podíleli na změnách)
 - ⇒ **implementace přesvědčováním** (dodatečné pokusy získat pro změnu podřízené)
 - ⇒ **implementace nařizováním** (vydání nových směrnic).



3. Komunikace při implementaci strategie

- Základní předpoklad implementace strategie – **komunikace mezi vrcholovým vedením jako tvůrcem a ostatními řídicími stupni s převahou výkonných činností.**
- **Důkladné seznámení se strategií a její pochopení je zárukou odpovídajícího jednání pracovníků.**
- Každý pracovník by měl dostat obecný návod pro rozhodování.
- Předčasné nebo nevhodně prezentované oznámení strategických opatření s negativními důsledky pro zaměstnance může mít demoralizující účinek.



Komunikace při implementaci strategie

- Rozsah a podrobnost explicitního oznámení strategie závisí na těchto faktorech:
- **originalita strategie** (významné a originální konkurenční výhody se nezveřejňují, aby konkurenti byli překvapeni)
- **mocenské poměry v podniku** (zájmové skupiny okolo silných individualit – komunikace nemá vyvolat rozbroje)
- **očekávání vnějších zájmových skupin** (komunikace tomu musí předcházet)
- **motivace vnitřních zájmových skupin** (zveřejnění strategie může inspirovat, ale též demoralizovat, zejména strategie útlumová)
- **rozhodovací důsledek implementace** (před zveřejněním strategie se musí vrcholový management přesvědčit, zda byly zohledněny všechny relevantní názory a připomínky).



4. Organizační struktura

- Nová strategie znamená zpravidla **novou dělbu řídicí i výkonné práce** uvnitř podniku: to si vyžádá úpravu organizace.
- **Uvedení organizační struktury do souladu se strategií** představuje:
 - ⇒ přesně vymežit klíčové funkce, úkoly a aktivity pro úspěšnou implementaci strategie (nákladový vůdce – kontrola nákladů apod.)
 - ⇒ objasnit a pochopit vztahy mezi aktivitami
 - ⇒ seskupit aktivity do organizačních útvarů
 - ⇒ určit stupeň pravomoci, odpovědnosti a nezávislosti každého organizačního útvaru (centralizace, decentralizace)
 - ⇒ koordinovat různorodé organizační útvary.
- **Organizační struktura musí obecně splňovat tři zásady:**
 - ⇒ adaptabilita a flexibilita
 - ⇒ nastolování atmosféry osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace
 - ⇒ maximální jednoduchost.



Centralizace a decentralizace

- **Centralizace** – manažeři na vyšších úrovních řízení si ponechávají větší rozsah pravomocí a odpovědností (operativní i strategická rozhodování).
- **Centralizace má svou výhodu:**
 - ⇒ vede ke snadnější koordinaci různých činností a k prosazení podnikové strategie.
- **Decentralizace** – část tohoto prostoru, zejména operativní rozhodnutí, je postoupena nižším složkám (divize, funkční oddělení, týmy a manažeři na nižších úrovních). Tomuto procesu se říká *delegování pravomoci* a má tyto **výhody:**
 - ⇒ více času na strategické rozhodování
 - ⇒ podporuje flexibilitu a odpovědnost (rozhodování na místě a přizpůsobení místní situaci).



Organizační struktura

- Organizační strukturu charakterizují diferenciaci a integrace.
- **Diferenciace** představuje způsob přidělení pravomoci, odpovědnosti a rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům podniku:
 - ⇒ *vertikální diferenciaci* – přidělení pravomoci a odpovědnosti
 - ⇒ *horizontální diferenciaci* – rozdělení úkolů a určení, kdo tyto úkoly bude plnit.
- **Integrace** je prostředek, pomocí něhož podnik usiluje o koordinaci lidí a funkcí ke splnění úkolů.
- **Souhrnně řečeno:**
 - ⇒ diferenciaci = způsob rozdělení podniku na jednotlivé části
 - ⇒ integrace = způsob, jakým jsou jednotlivé části spojovány.

Obecná organizační struktura podniku



Vertikální - pravomoci

OL Ředitelství

OL2 Odbor podnikové kontroly

OL1 Sekretariát ředitele

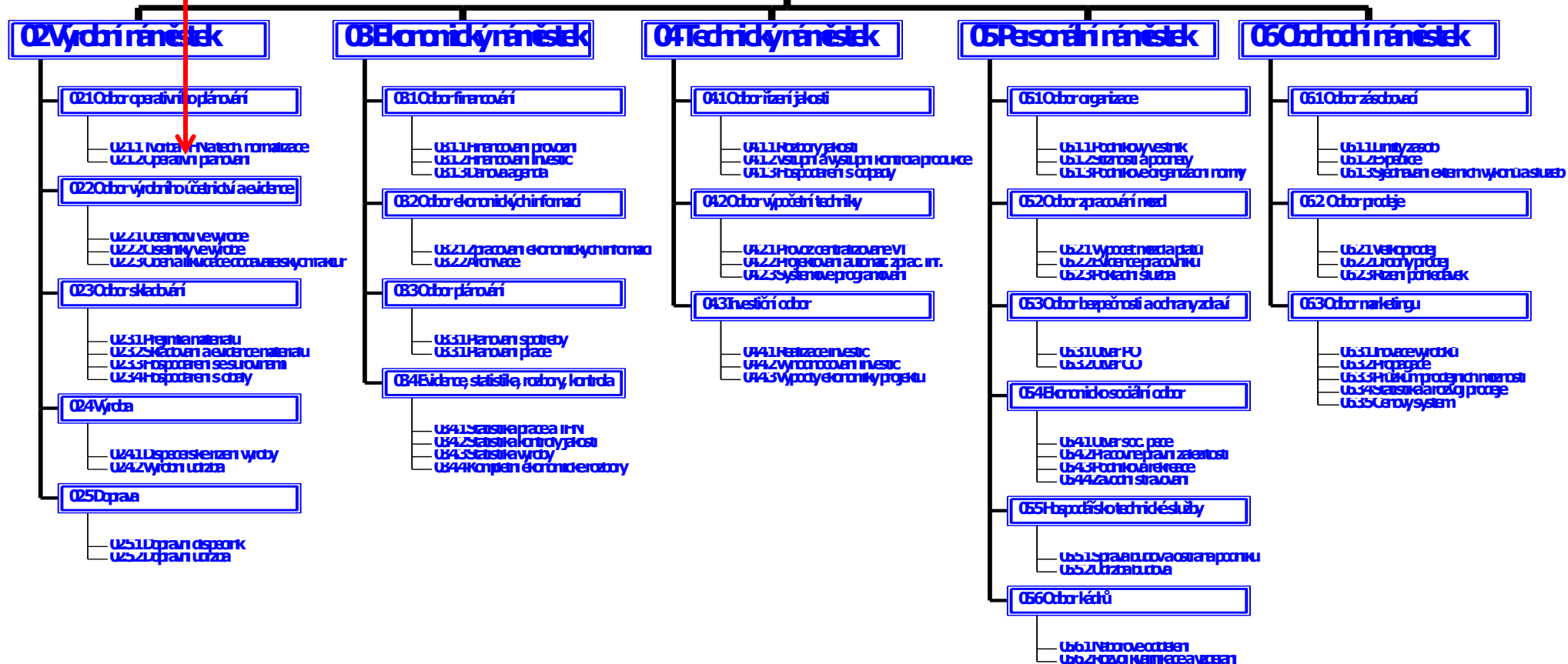
UL21 Ředitel ekonomického úseku
UL22 Ředitel elektroenergetiky

UL22 Početná

OL3 Příprava odborů

Místní úprava
Ústřední úprava
Ředitelství licence

Horizontální úkoly





Vertikální diferenciaci

- Při vertikální diferenciaci – nutno pečlivě zvážit a stanovit počet hierarchických úrovní.
- **S růstem podniku zpravidla roste i počet hierarchických úrovní s těmito problémy:**
 - ⇒ **komunikační problémy** – ztěžování komunikace, zdlouhavost, ztráta flexibility, zkreslení nebo ztráta informací.
 - ⇒ **motivační problémy** – množství úrovní značně snižuje autoritu manažerů
 - ⇒ **vysoké operativní náklady** – mnoho úrovní zvyšuje počet manažerů, kteří jsou drazí.
- Velké podniky, které prošly optimalizací řídicí a organizační struktury, vytvářejí zpravidla maximálně 5 až 6 řídicích úrovní.
- Pro stanovení počtu řídicích úrovní je důležitým faktorem *rozsah řízení*, tj. průměrný počet podřízených organizačních jednotek na jednotlivých stupních řízení.
- Rozsah řízení by neměl přesáhnout 8 až 12 jednotek.



Horizontální diferenciac

- **Horizontální diferenciac** přiděluje jednotlivým úrovním řízení úkoly k dosažení stanovených cílů.
- Hlavním znakem horizontální diferenciac je **týmová organizace práce**.
- Podle způsobu přidělení úkolů nižším úrovním rozlišujeme **rozdílné organizační struktury**.

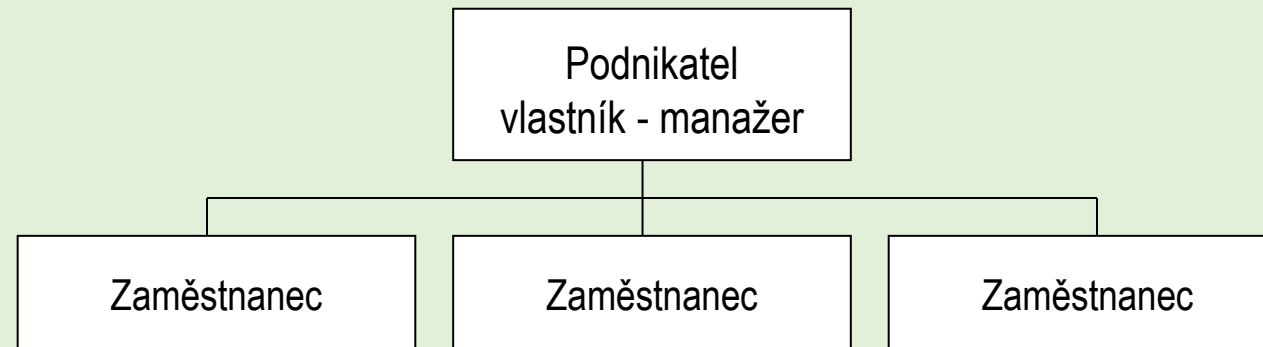


Základní formy organizační struktury

1. Jednoduchá podnikatelská organizační struktura
2. Funkcionální (funkční) struktura
3. Maticová struktura
4. Územní organizační struktura
5. Decentralizované podnikatelské jednotky
6. Strategické podnikatelské jednotky (Divizní struktura)
7. Holdingová struktura



4.1 Jednoduchá podnikatelská organizační struktura - liniová



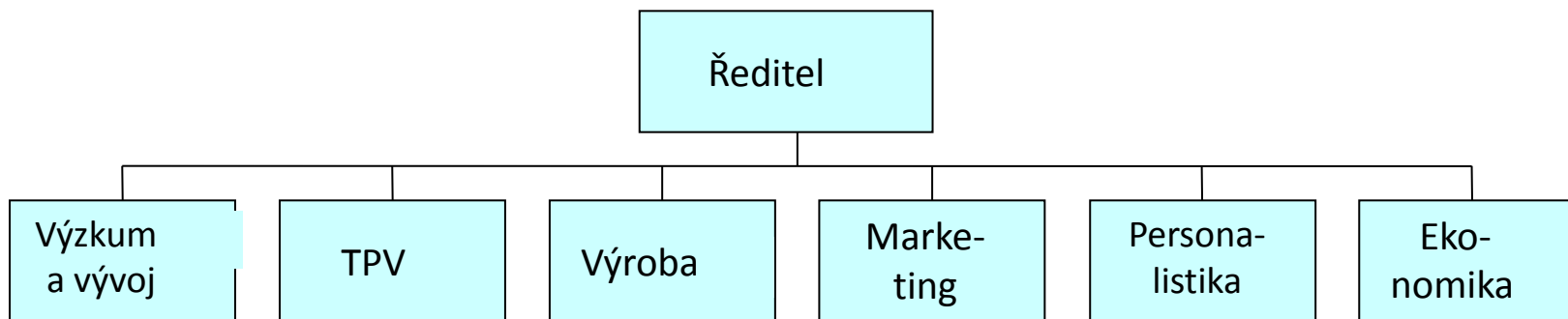
Strategické výhody:

- kontrola celého podnikání v jedněch rukou
- rychlé rozhodování a reakce na tržní signály
- jednoduchý a neformální motivační systém.

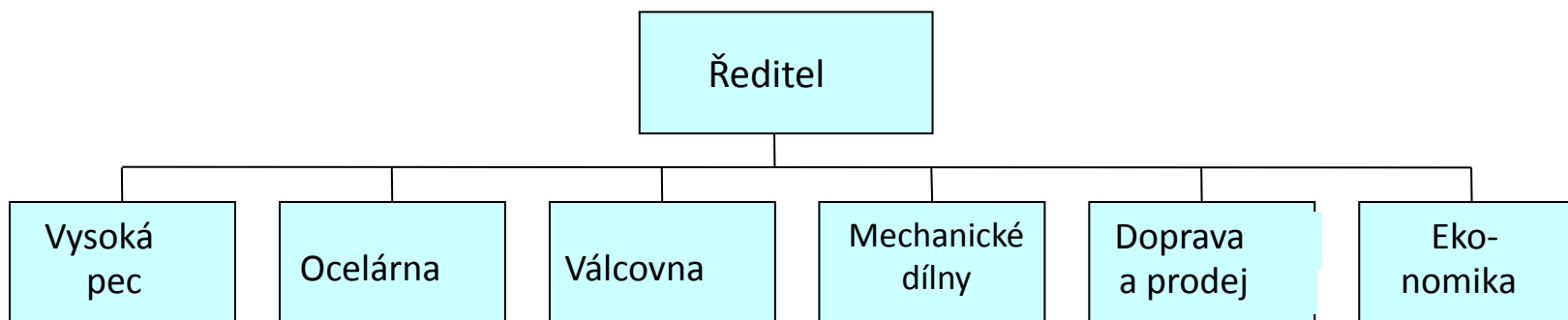
Strategické nevýhody:

- namáhavé (obtížné) pro podnikatele
- nevychovává budoucí manažery
- zaměřuje se spíše na denní operace na úkor budoucnosti.

4.2 Funkcionální struktura – liniově štábní



a. Čistá funkcionální organizace



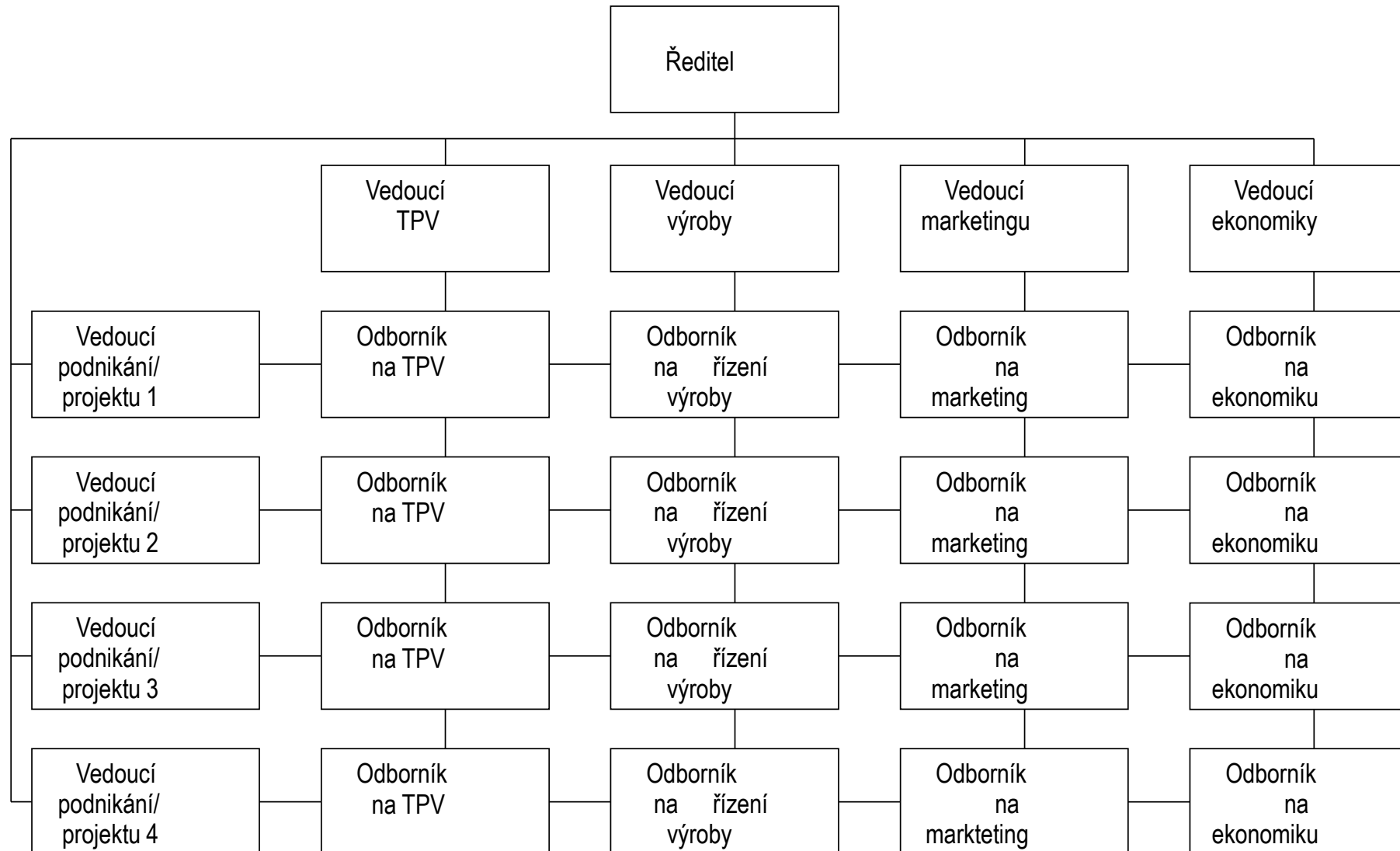
b. Procesní funkcionální organizace



Funkcionální organizační struktura

- **Strategické výhody:**
 - ústřední řízení strategie
 - vysoká funkční odbornost
 - velmi těsné spojení se strategií
- **Strategické nevýhody:**
 - složitá koordinace a mezifunkční rozhodování
 - soupeření a konflikty mezi funkčními útvary
 - nadměrná specializace, funkční krátkozrakost
 - odpovědnost za úspěch strategie spočívá na vrcholovém vedení.

4.3 Maticová organizační struktura

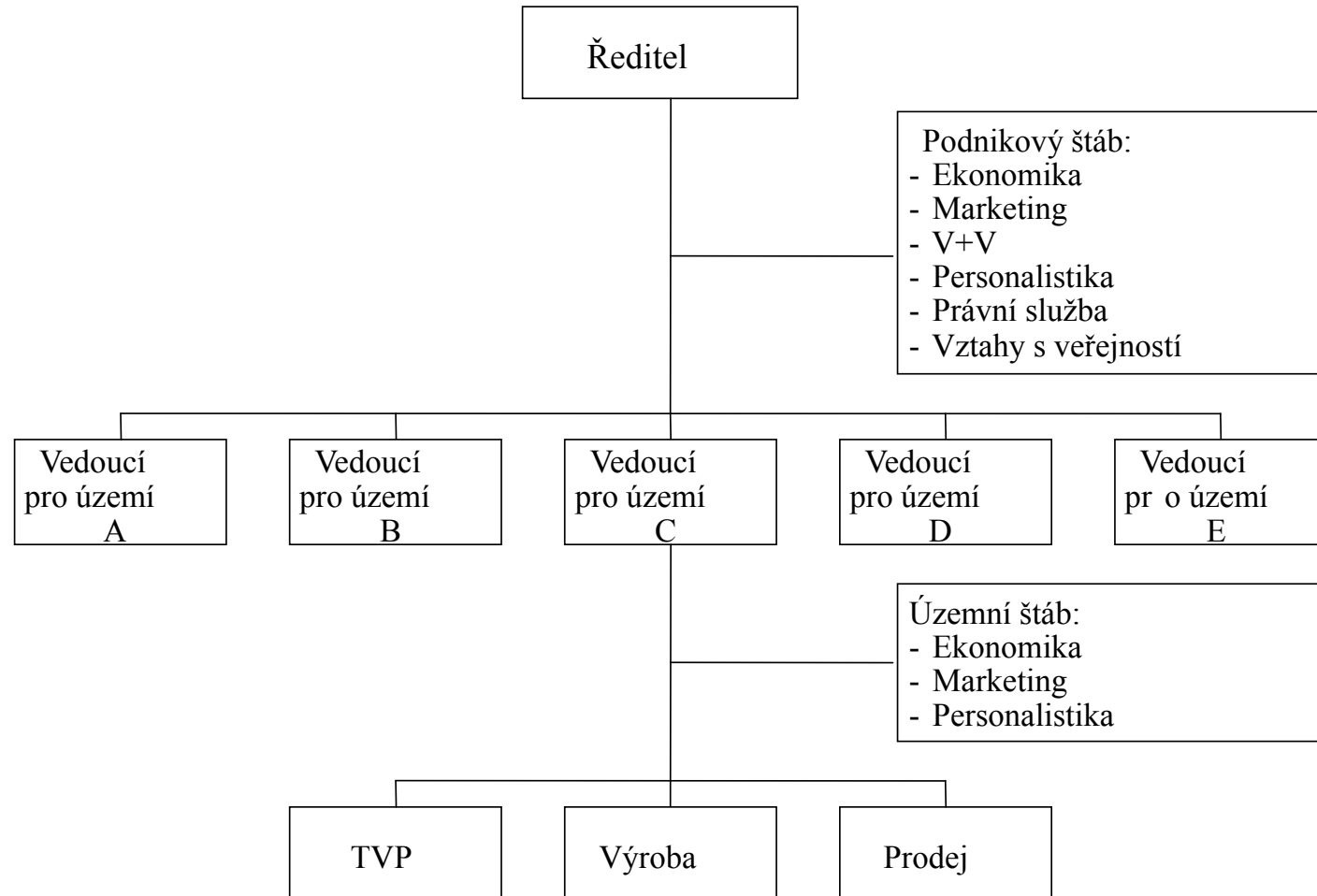




Maticová organizační struktura

- ***Strategické výhody:***
 - pružně se přizpůsobuje strategickým změnám
 - povzbuzuje spolupráci, rozhodování na základě konsensu, řešení konfliktů, koordinaci příbuzných činností
 - vytváří půdu pro tvořivost a zdroje pro diverzifikaci
 - zapojení širšího středního managementu do procesu
- ***Strategické nevýhody:***
 - porušení klasické řídicí zásady jediného vedoucího a těžko udržitelná rovnováha mezi dvěma liniemi pravomoci
 - rozdělená pravomoc může vyústit do chaosu a následná komunikace vyžaduje mnoho času
 - přijetí rozhodnutí je podmíněno vyjádřením velkého okruhu lidí a může narůstat organizační byrokracie

4.4 Územní organizační struktura



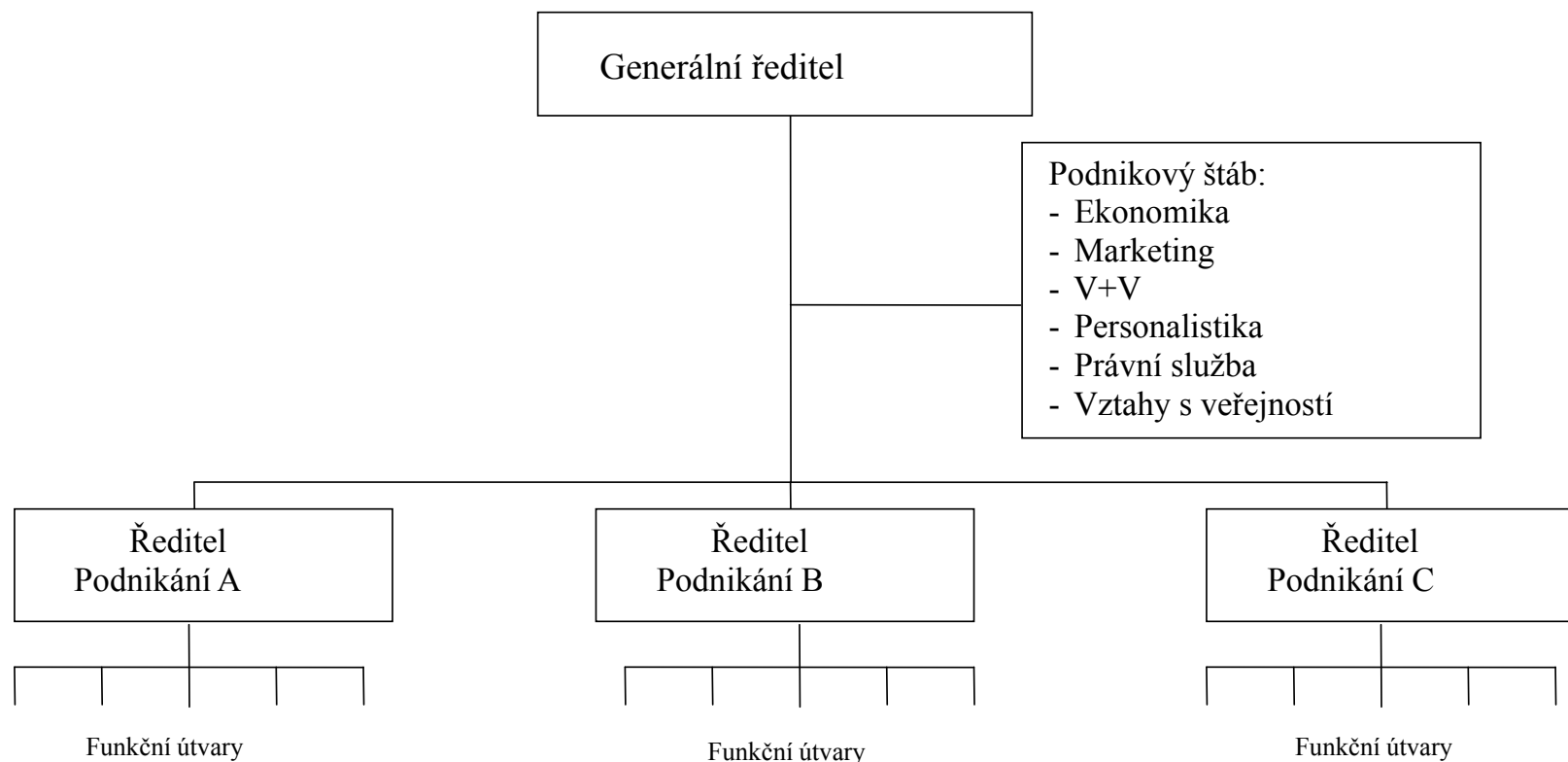


Územní organizační struktura

- **Strategické výhody:**
 - strategie je v souladu s podmínkami každého územního trhu
 - odpovědnost za zisk nebo ztrátu je delegována na nejnižší strategickou úroveň
 - místní územní provoz je zdrojem úspor
 - oblastní provozy jsou výbornou školou pro budoucí manažery na vyšších úrovních řízení.
- **Strategické nevýhody:**
 - zdvojení štábních útvarů ve vrcholovém vedení podniku a na úrovni územních jednotek.



4.5 Decentralizované podnikatelské jednotky

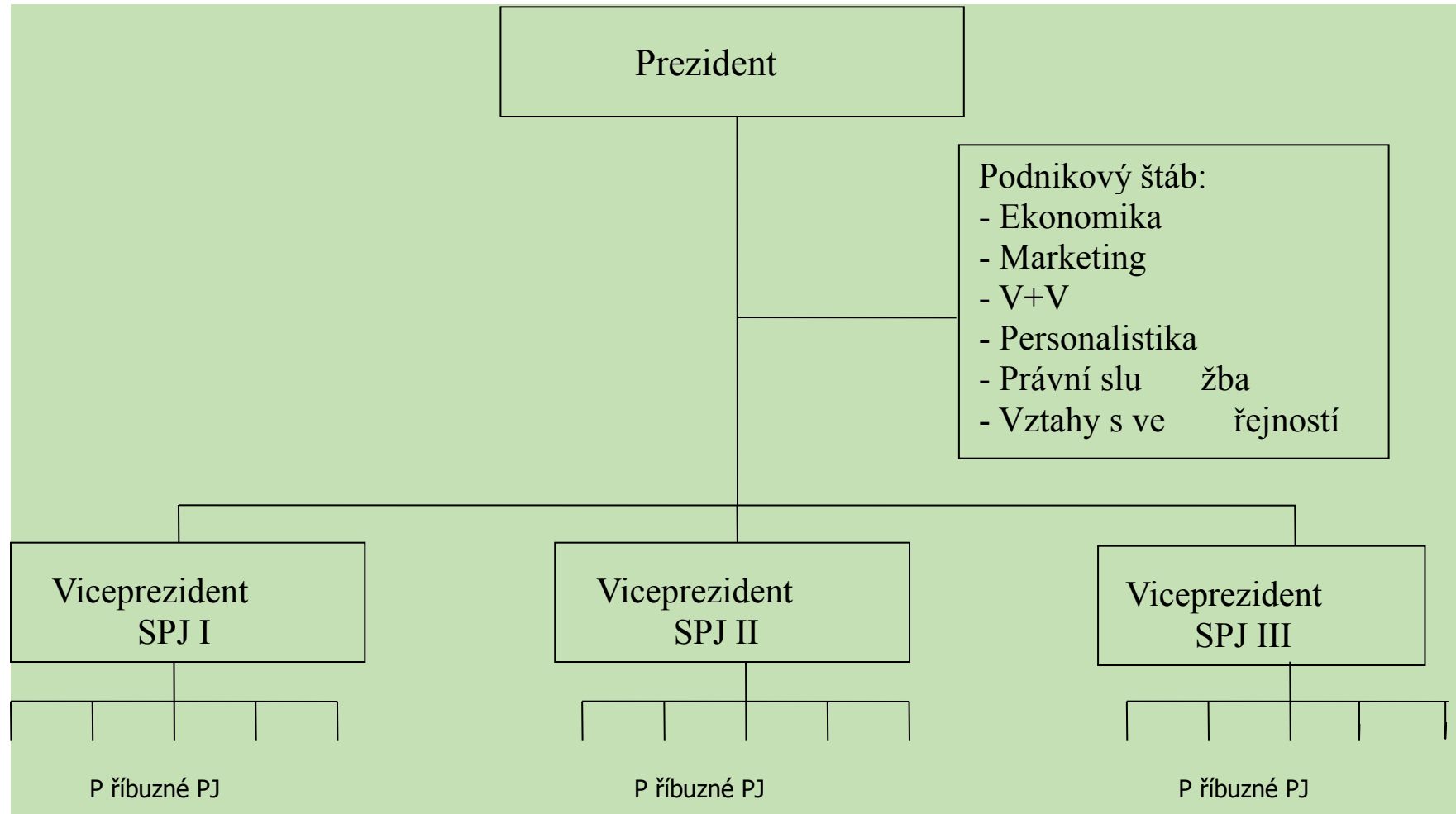


Decentralizované podnikatelské jednotky



- **Strategické výhody:**
 - strategie je v souladu s podmínkami každého územního trhu
 - odpovědnost za zisk nebo ztrátu je delegována na nejnižší strategickou úroveň
 - místní územní provoz je zdrojem úspor
 - oblastní provozy jsou výbornou školou pro budoucí manažery na vyšších úrovních řízení.
- **Strategické nevýhody:**
 - zdvojení štábních útvarů ve vrcholovém vedení podniku a na úrovni územních jednotek.

4.6 Strategické podnikatelské jednotky





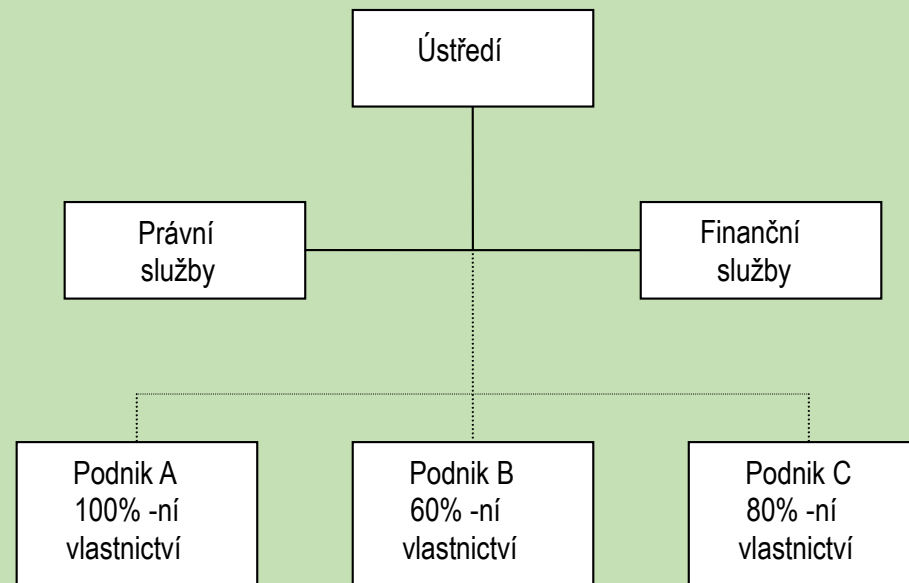
Strategické podnikatelské jednotky

- **Strategické výhody:**
 - účinná koordinace příbuzných podnikatelských aktivit v rozsahu SPJ a násobení efektů ze strategického souladu
 - Strategie SBU je blíže trhu
 - soulad a propojenost iniciativ samostatných, avšak příbuzných podnikání
- **Strategické nevýhody:**
 - v důsledku vzniku další řídicí úrovně se zpomaluje tok informací, oslabuje se komunikace a snižuje se pružnost podniku jako celku
 - vedoucí SPJ může uváznout v nejasném postavení, pokud není přesně vymezena pravomoc prezidenta, viceprezidenta pro SPJ a vedoucího PJ
 - koordinace mezi PJ uvnitř SPJ do značné míry závisí na tom, jak viceprezident pro SPJ dokáže prosadit svou vůli
 - sdružování PJ do SPJ ztrácí reálný význam, když se uskutečňuje jen z důvodů pohodlnějšího řízení, namísto získání synergického efektu.

4.7 Holdingová organizační struktura



Je vhodná pro nepříbuzně diverzifikované podniky.





Holdingová organizační struktura

- postavení samostatných právních subjektů, kde jeden z nich (matka) majetkově ovládá druhé (dcery, vnučky)
- v českém právu společnost ovládaná a ovládající
- podstatou nejsou pouze vlastnické vztahy, ale řídicí vztahy mezi společnostmi vlastníci majoritní podíly a dalšími společnostmi (!matka vyvíjí jiné aktivity, než dcery)
- Více předmětů podnikání snižuje jeho riziko



Holdingová organizační struktura

- **Strategické výhody:**
 - nízké náklady na udržování ústředí
 - ústředí financuje podřízené podniky při příznivých nákladech na kapitál
 - riziko je rozptýleno v širokém portfoliu
 - ulehčuje akvizice a decentralizaci.
- **Strategické nevýhody:**
 - podřízené podniky mohou mít pocit trvalé hrozby, že budou kdykoliv nabídnuty k prodeji
 - neexistují centrální zručnosti, které by podporovaly a působily ve prospěch podřízených podniků
 - neexistuje synergie
 - nebezpečí nepřítomnosti skupinové identity a z toho vyplývající problémy řízení, např. vnitřně nesouladná podniková strategie.



Typy holdingů

Jsou založeny na úloze matky v holdingu a rozsahu řídicích vztahů k dcerám

Rozeznáváme finanční a řídicí holding:

Finanční holding

- úloha matky je malá a je soustředěna pouze na držení, správu a kontrolu účastí v jednotlivých dcerách a případné majetkové přesuny podle výnosnosti (za málo koupím, za více prodám)
- matka drží vlastnické podíly k obchodování



Řídící holding

Strategický nebo operativní (jako krajní polohy)

Strategický holding

- soustřeďuje se na celkovou strategii holdingu a nezabývá se operativními činnostmi nebo jen ve vymezeném rozsahu (v rámci vymezené celkové strategie)
- některé činnosti centralizovány na matce

Operativní holding

- zasahuje do téměř všech oblastí činnosti dcer
- rozhodování centralizováno na matce

5. Administrativní nástroje pro implementaci



- Administrativní nástroje formálním a direktivním způsobem usměrňují individuální a skupinové snažení požadovaným směrem pro realizaci strategie.
- K tradičním administrativním nástrojům patří:
 - **plán** – dokument, který stanoví cíle a způsoby jejich dosažení:
 - * strategický plán
 - * business plán
 - * plány funkčních oblastí podniku
 - * plán implementace strategie
 - **rozpočet** – soubor pravidel alokace zdrojů, zejména finančních:
 - * pro podnikatelské jednotky
 - * pro funkční útvary
 - * pro jednotlivce



Členění plánů

Hledisko:

- Časové
- Úrovně rozhodovacího procesu
- Věcné náplně plánu
- Účelu plánu



Členění plánů dle časového hlediska

- **Dlouhodobé strategické plány** (5-10 let, aktualizace 3-5 let)
- **Střednědobé strategické plány** (3-5 let)
- **Taktické roční plány**
- **Operativní plány** – rozpracování ročních na nejnižší operační úroveň



Členění plánů dle věcné náplně

Funkční členění plánů

- Marketingové a obchodní plány
- Plány výroby
- Plány řízení jakosti
- Plány údržby
- Plány výzkumu, vývoje a technického rozvoje
- Plány zásobování a logistiky
- Plán lidských zdrojů
- Investiční plán
- Finanční plán



Členění plánů dle úrovně rozhodovacího procesu

- Plány na úrovni podniku (firmy)
- Plány na úrovni divizí (podnikatelských jednotek, závodů)
- Plány na úrovni útvarů
- Plány na úrovni týmu, procesů



Členění plánů dle účelu

- Pro financující banku je plán – posouzení finančního zdraví firmy při žádosti o úvěr
- Poskytnutí informací budoucím investorům
- Poskytnutí informací aliančním partnerům
- Poskytnutí informací auditorům
- Poskytnutí informací o budoucím vývoji akcionářům, statutárním orgánům (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada).



Návrhy projektů

- Plánované výstupy ze strategií se většinou realizují prostřednictvím konkrétních akcí a projektů
- Pro projekty je nutno připravit vstupní podklady pro rozhodnutí o jejich realizaci, které zahrnují
 - Studie příležitostí a proveditelnosti,
 - Investiční záměry
 - Projektovou dokumentaci

6. Strategická kontrola



Kontrola má zodpovědět dvě skupiny otázek:

1. Jdeme správným směrem?

- ⇒ **Je řešení klíčových problémů na místě?**
- ⇒ **Jsou naše předpoklady o hlavních trendech správné?**
- ⇒ **Jsou to skutečně kritické problémy, které potřebujeme řešit?**
- ⇒ **Potřebujeme naši strategii podpořit nebo změnit?**

2. Jakou máme výkonnost?

- ⇒ **Plníme cíle a plány?**
- ⇒ **Jaké naše náklady a příjmy naplňují plán,**
- ⇒ **Musíme dělat operativní změny?**

Strategická kontrola a její typy



Čtyři typy strategické kontroly:

1. kontrola východisek (předpokladů)

- environmentální faktory
- vývoj v odvětví

2. kontrola implementace

- monitorování strategické důvěry
- monitorování milníků

3. strategická životnost (celého procesu)

- monitorování širokého spektra událostí vně i uvnitř podniku, které by mohly ohrozit podnikovou strategii

4. kontrola „přežití“ strategie

- rychlá kontrola, která nastupuje při neočekávaných událostech

Strategická kontrola a její parametry



- **Při návrhu systému kontroly je nutno rozhodnout o těchto parametrech:**
 - ⇒ šíře tolerančních mezí
 - ⇒ pravidelnost a frekvence
 - ⇒ ukazatele
- **Strategie jako objekt kontroly je zkoumána před implementací, během i po ukončení implementace.**
- **Před implementací se na strategii hodnotí:**
 - ⇒ soulad
 - ⇒ perspektiva
 - ⇒ konkurenční výhoda
 - ⇒ realizovatelnost



Strategická kontrola pomocí ukazatelů

Během a po ukončení implementace se strategie hodnotí podle těchto ukazatelů úspěšnosti:

- **růst nebo pokles tržního podílu**
- **růst nebo pokles zisku**
- **vývoj zisku ve vztahu ke konkurentům**
- **vývojové trendy čistého zisku a rentability investic**
- **růst nebo pokles prodeje**
- **vývoj míry růstu prodeje k míře růstu trhu jako celku**
- **posilování nebo oslabování konkurenční pozice**
- **hodnoty a tendence vývoje poměrových finančních ukazatelů (ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a tržní hodnoty podniku).**



Strategická kontrola

- **Základní způsoby kontroly:**

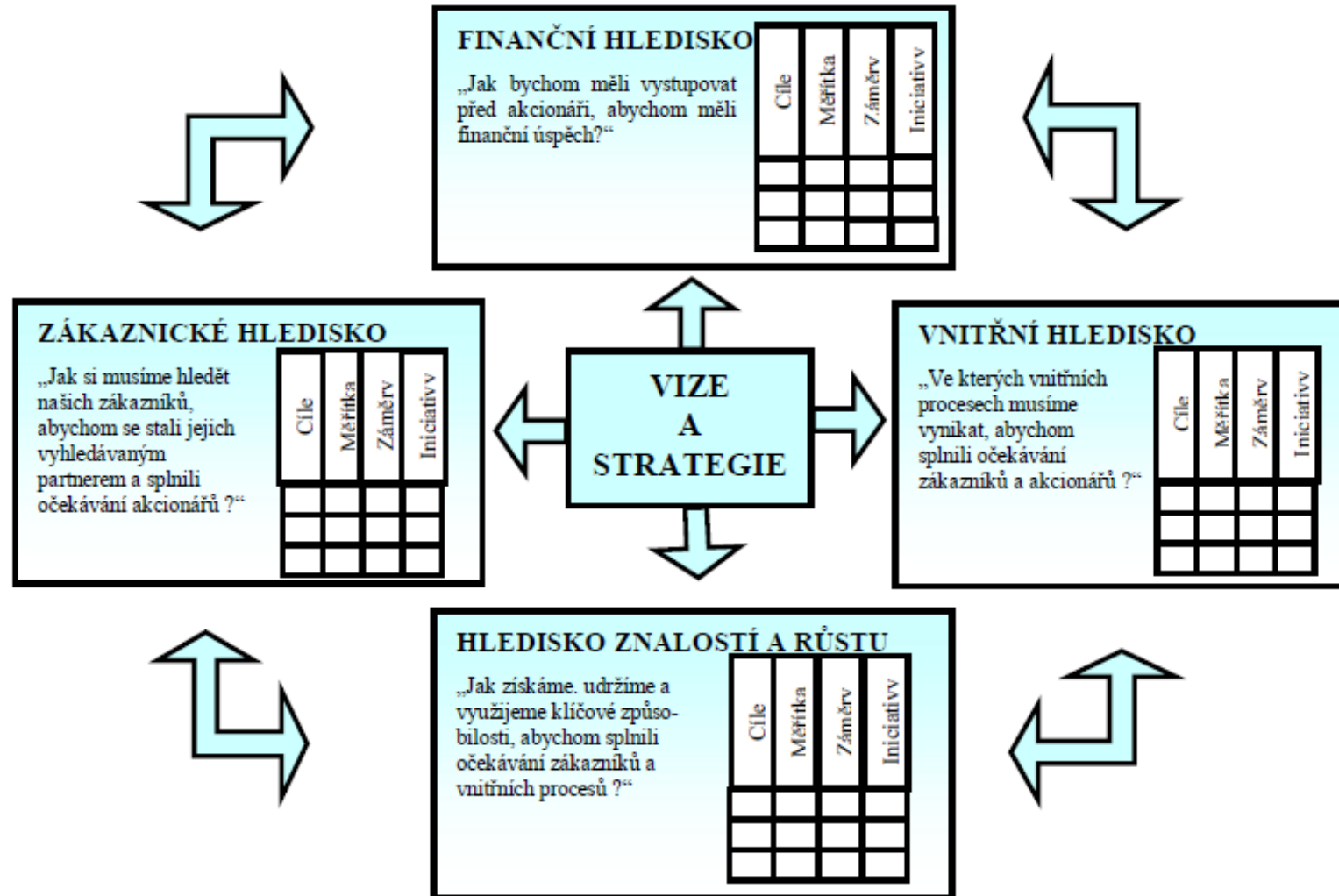
- ⇒ ***kontrola prostřednictvím tržního mechanismu*** – nejobjektivnější, prostřednictvím cen
- ⇒ ***kontrola prostřednictvím měření výstupů*** – v případě, že neexistuje konkurenční prostředí
- ⇒ ***byrokratická kontrola*** - když je náročné nebo nákladné stanovit měřitelná kritéria
- ⇒ ***kontrola skupinového chování*** – prostřednictvím vnitropodnikového systému organizačních norem a hodnot



7. Balanced Scorecard

- Manažerský nástroj formulovaný v 90. letech D.P. Nortonem a R.S. Kaplanem.
- **Propojuje firemní strategii s operativními aktivitami** s důrazem na měření a řízení těchto aktivit.
- K měření výkonnosti se používají finanční i nefinanční **ukazatele zaměřené na hodnocení 4 perspektiv:**
 - **Zákaznické** – jak se máme jevit našim zákazníkům
 - **Finanční** – jakých hodnot mají dosahovat naše ukazatele
 - **Procesní** - ve kterých procesech máme vynikat
 - **Potenciálu** – jak se máme zlepšit pro naplnění vize – učit -...lidé.

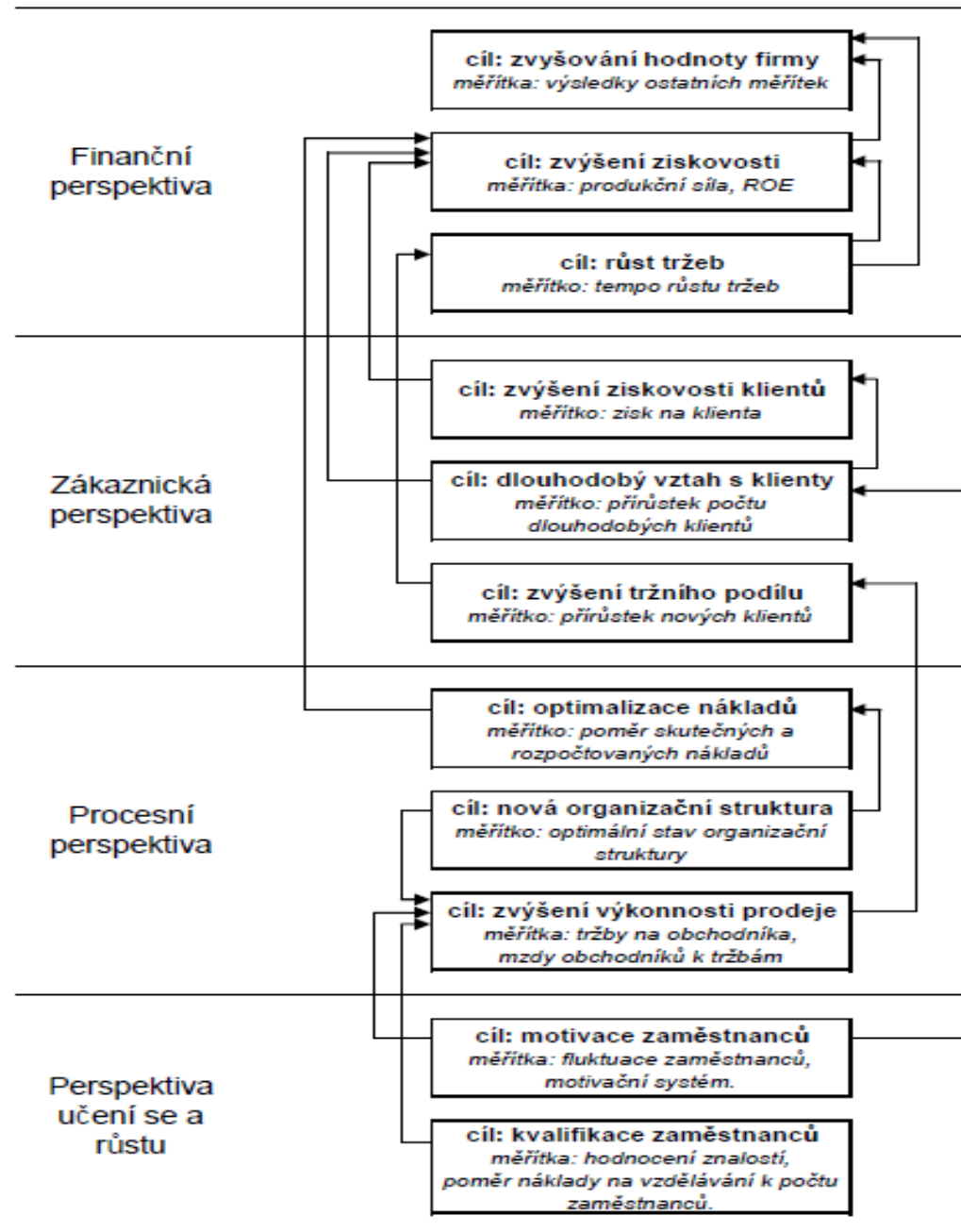
System BSC a strategie



Propojení BSC na strategické řízení strategickou mapou



Strategická mapa BSC



Strategická mapa



- Konečným výstupem BSC je **strategická mapa**, která zobrazuje strategické cíle setříděné podle hledisek, mezi nimiž jsou vyznačeny návaznosti.
- Obsahuje jednotlivé cíle a k nim přiřazená měřítka. Jsou na ni znázorněny vzájemné vazby mezi jednotlivými měřítky a perspektivami tak, aby byl jasný jejich vztah k vytyčené strategii a strategickým cílům.



8. Systém řízení implementace strategie

1. Faktory usnadňující realizaci strategie
2. Struktura a obsah strategického dokumentu
3. Hlavní strategické operace
4. Praktický postup při zpracování strategie
5. Zavedení systému strategického řízení a hodnocení strategických operací
6. Závěr



8.1 Faktory usnadňující realizaci strategie

- **Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních.**
- **Pružná reakce na nové úkoly vyplývající ze strategie.**
- **Schopnost podniku zvládnout sociální problémy vyplývající ze strategie.**
- **Návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci.**
- **Vytváření klimatu pro plnění strategických operací.**
- **Vybudování soustavy hmotné a morální stimulace.**
- **Dobře vybudovaný informační systém.**



Faktory usnadňující realizaci strategie

- Dostatek času věnovaného na realizaci strategických operací.
- Přesná formulace strategických cílů.
- Konzistentnost strategických operací.
- Včasné zajištění potřebných zdrojů.
- Reálnost strategických operací.
- Systematická podpora vrcholovým managementem.
- Posuzování každé strategické operace z hlediska jejího přínosu ke splnění strategických cílů.
- Organizace odpovídající strategickým cílům a operacím.
- Výrazné úspěchy podniku při plnění úkolů v uplynulém období.



8.2 Struktura a obsah strategického dokumentu = seminární práce

- Strategický dokument se skládá ze sedmi základních částí.
- První dvě mají charakter analýz. Další obsahují formulaci jednotlivých částí strategie.
- Maketa strategického dokumentu má tuto strukturu a obsah:
 - 1. *Stručná analýza okolí podniku***
 - 1.1 Analýza makrookolí (PESTEL)
 - 1.2 Analýza oborového okolí (Porterův model pěti sil)
 - 1.3 Příležitosti a ohrožení podniku
 - 2. *Stručná interní analýza podniku***
 - 2.1 Vědeckotechnický rozvoj
 - 2.2 Marketing
 - 2.3 Výroba
 - 2.4 Materiálové hospodářství
 - 2.5 Ekonomika
 - 2.6 Řízení lidských zdrojů
 - 2.7 Informační systém
 - 2.8 Silné a slabé stránky podniku



Struktura a obsah strategického dokumentu

3. Syntéza výsledků strategických analýz

- 3.1 Formulace zvláštních schopností a konkurenčních výhod**
- 3.2 Formulace klíčových zranitelností**
- 3.3 Formulace modelové strategie**

4. Formulace strategie

- 4.1 Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje**
- 4.2 Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktuře**
- 4.3 Formulace základních variant strategie**
- 4.4 Vyhodnocení základních variant strategie a výběr varianty**

5. Formulace strategických cílů

- 5.1 Cíle na trhu**
- 5.2 Cíle ekonomické a majetkové**
- 5.3 Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální**
- 5.4 Cíle v oblasti technologie, výroby a řízení jakosti**

6. Hlavní strategické operace

7. Plán realizace



Struktura a obsah strategického dokumentu

- **Strategický dokument je velmi stručný.**
- **Závěrečnou verzi tvoří 15–20 stránkový materiál, doplněný tabulkovými přílohami.**
- **Kategorickým požadavkem je jasnost, srozumitelnost a pochopitelnost formulací.**
- **Strategie je určena jednak pro vlastníky podniku, jednak pro široký pracovní kolektiv zaměstnanců.**
- **Strategie musí vzbudit zájem o rozvoj podniku.**
- **Na základě strategie by si měl každý podnik stanovit, jak přispět k realizaci strategických cílů.**
- **Strategie by měla podněcovat všechny pracovníky rovněž pro splnění jejich osobních cílů.**



8.3 Hlavní strategické operace

- Strategické operace vycházejí ze všech částí přípravy strategie. Jejich provedení je někdy spojeno se značnými náklady investičního a neinvestičního charakteru.
- **Strategickými operacemi** mohou být například:
 - ⇒ závažné investiční akce,
 - ⇒ spolupráce se zahraničními partnery,
 - ⇒ závažná finanční rozhodnutí,
 - ⇒ budování systému prodeje,
 - ⇒ zahájení produkce nových výrobků,
 - ⇒ zavedení nového systému nákupu a řízení zásob,
 - ⇒ zavedení nového systému odměňování, motivace a stimulace pracovníků.
- Ve velkých podnicích se osvědčilo strategické operace rozdělit do typů **A, B, C, D**.

Zadávací list hlavní strategické operace



- Pro každou strategickou operaci je zpracován tzv. **zadávací list**, obsahující:
 - ⇒ **cíl operace,**
 - ⇒ **popis, vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,**
 - ⇒ **nositele strategické operace - odpovědného pracovníka a jména členů týmu,**
 - ⇒ **termín zahájení a ukončení,**
 - ⇒ **náklady na provedení,**
 - ⇒ **indikátory, kvantifikující hodnoty, jichž je nutno v jednotlivých letech strategického období dosáhnout.**

Rozdělení hlavních strategických operací dle typů



- **Strategické operace typu A** – nejdůležitější rozvojové operace (**velké investice**, zásadní změny organizační struktury) řízené vrcholovým managementem.
- **Strategické operace typu B** – k jejich realizaci jsou nutné buď investice nebo velké mimořádné neinvestiční náklady. Jsou řízeny strategickými komisemi na nižší úrovni řízení.
- **Strategické operace typu C** – nevyžadují investiční ani jiné velké mimořádné náklady. Jsou řízeny strategickými komisemi na nižších úrovních řízení.
- **Strategické operace typu D** – „spící operace“, pro něž není dostatek zdrojů v průběhu strategického období. Tvoří jakýsi „zásobník námětů“.



8.4 Zavedení systému strategického řízení a hodnocení strategických operací

- Implementací strategie rozumíme její uskutečňování, **zavedení do reálného života.**
- Implementace strategie zajišťuje **rozvoj podniku.** Proto je základním a nejdůležitějším úkolem vrcholového managementu podniku.
- Implementace strategie začíná **schválením** obsahu strategie nejvyšším statutárním orgánem podniku. Toto schválení je veřejně publikováno např. formou příkazů GŘ, vyhlášením na zasedání představenstva a dozorčí rady, na celopodnikovém meetingu apod.

Zavedení systému strategického řízení a hodnocení strategických operací



Při schválení strategie se jasně deklaruje, že strategie

- je pro všechny pracovníky závazná
- je východiskem všech aktivit podniku
- a plnění strategických operací je základní povinností všech pracovníků podniku.

Současně se vytvářejí organizační podmínky pro implementaci.

Souhrnně lze označit jako *zavedení systému strategického řízení podniku*. Nezbytně musí splňovat některé základní podmínky:

- vydání „Statutu strategického řízení“,
- ustavení *strategického týmu*,
- jmenování *správce strategie*,
- *stanovení termínů zasedání strategického týmu* na celý rok dopředu,
- *určení způsobu hodnocení dosahovaných výsledků a plnění strategických operací.*

Zavedení systému strategického řízení a hodnocení strategických operací



- **Plnění strategických operací se sleduje na každém zasedání strategického týmu (jednou za 2- 3 měsíce).**
- **Celkové posouzení implementace strategie i nezbytná aktualizace strategie se provádí jednou za půl roku.**
- **Zavedení systému strategického řízení při současné turbulenci světa se může zdát byrokratické. Tak však tomu není. Je naopak absolutní nezbytností vyvolávat neustále na odpovědné pracovníky psychologický tlak.**
- **Hammer, guru managementu, k tomu říká:**
 - **Struktura, disciplína a rozvržení procesu představují lék proti chaosu.**
 - **Disciplína nevylučuje potřebu individuality a kreativity.**



8.6 ZÁVĚR

Pro vrcholové manažery podniků lze formulovat tato doporučení:

- **Nemá-li podnik strategii, měl by ji urychleně zpracovat, jinak nepřežije. Zpracování strategie by neměl zadat externí firmě, ale pro první fázi by měl najmout kvalifikovaného konzultanta.**
- **Má-li podnik strategii, měl by si ověřit, zdali odpovídá principům a poznatkům pro zpracování strategie.**
- **Strategickému řízení by měli vrcholoví manažeři věnovat dostatek času.**
- **Práci na formulaci a implementaci strategie by měli osobně řídit.**



8.6 ZÁVĚR

- **Měli by přesvědčit své spolupracovníky o životní nutnosti podnik strategicky řídit.**
- **Měli by vytvořit systém řízení, který zajistí, aby se strategie stala základem všech procesů v podniku a aby strategické operace byly důsledně plněny.**
- **Měli by chápat strategické řízení jako proces neustálých změn.**
- **K realizaci strategie jsou nutné přiměřené zdroje všeho druhu – kvalifikovaní pracovníci, finance a jiné. Není však nutno přehánět jejich rozsah.**
- **Úspěch podniku závisí především na lidech, jejich kvalifikaci a ochotě se pro podnik angažovat.**
- **Nezapomínat na to, že tím, kdo rozhoduje o úspěchu strategie, je zákazník.**

ZÁVĚR



Závěrem rada P. Kotlera:

- **Máte-li stejnou strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte.**
- **Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii.**
- **Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.**

Shrnutí

- 1. Podmínky zpracování strategie** – organizační, klima ve firmě, TOP management, informovanost, průběžná kontrola.
- 2. Obsah a struktura implementace strategie** – komunikace, tvorba organizační struktury, administrativní podpůrné procesy...
- 3. Komunikace při implementaci strategie** - komunikace mezi vrcholovým vedením jako tvůrcem a ostatními řídicími stupni, důkladné seznámení se strategií...
- 4. Role organizační struktury** - zpravidla novou dělbu řídicí i výkonné práce.
- 5. Administrativní nástroje** – plán, rozpočet.
- 6. Strategická kontrola** – kontrola správného směru, typy kontroly, ukazatelé, základní způsoby.
- 7. Balanced Scorecard** - hodnocení 4 perspektiv, zákaznická, finanční, procesní, potenciálu.
- 8. Systém řízení implementace strategie** – faktory realizace, struktura dokumentů, hlavní operace, praktický postup, systém řízení ...