

Strategie na mezinárodních trzích

Implementace strategie

Strategická kontrola

Moderní metody ve strategickém managementu

3. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Typy nadnárodních podniků



- Mezinárodní (international) podnik
- Mnohonárodní (multinational) podnik
- Globální (global) podnik
- Transnacionální (transnational) podnik

Mezinárodní podnikatelské aktivity

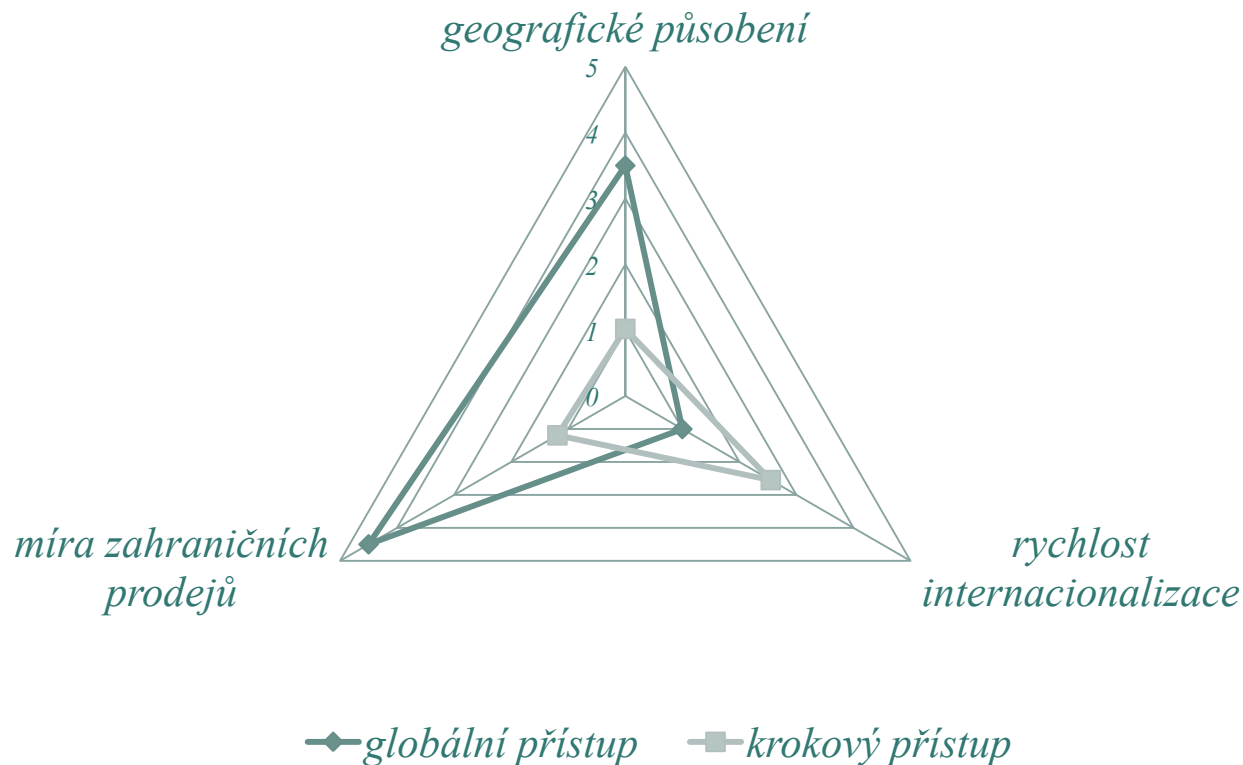


- **Internacionalizace podnikatelských aktivit** – geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu
- **Teorie internacionalizace**
 - Tradiční teorie
 - Teorie mezinárodního podnikání – Born global (BG)
- **Důvody internacionalizace**
 - Aktivní motivační
 - Pasivní motivační
- **Typy mezinárodních podnikatelských aktivit**
 - Obchodní podnikatelské aktivity
 - Výrobní podnikatelské aktivity
 - Směřující dovnitř
 - Směřující ven
 - Kooperativní

Globální a krokový přístup k internacionalizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Faktory ovlivňující rozhodování o strategii

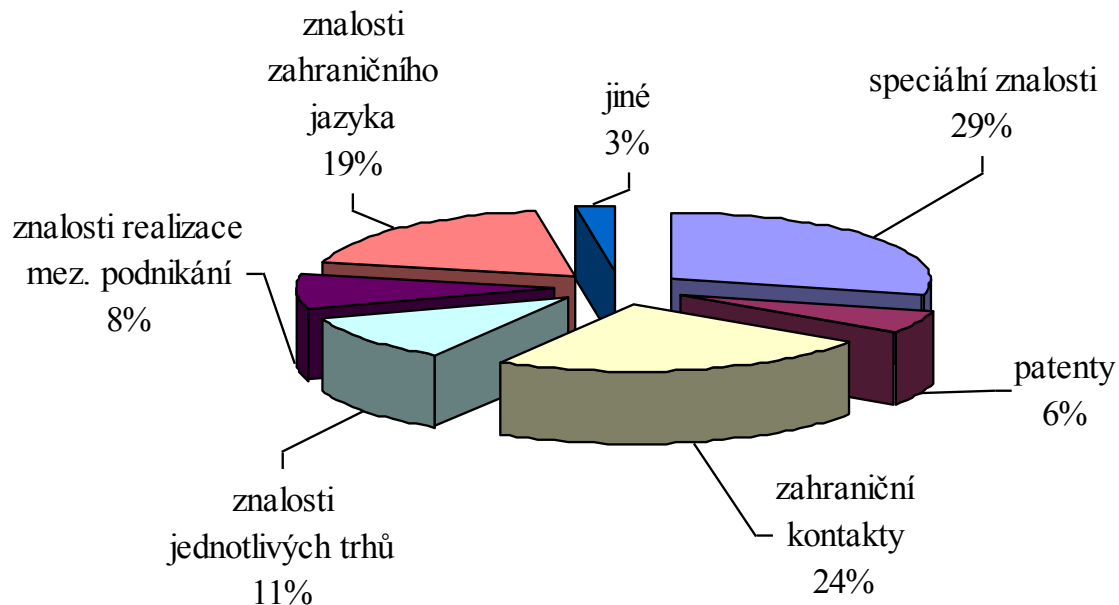
- Subjektivní faktory x objektivní faktory
- Vnitřní podmínky x vnější podmínky
- Aktivní motivační faktory x pasivní motivační faktory



Faktory ovlivňující rozhodování o strategii – české podniky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Základní strategická rozhodnutí



- **Strategická orientace**
 - Globální integrace
 - Lokální citlivost
- **Volba geografického regionu/kulturního klastru – CAGE Framework**
- **Vertikální integrace:** Ve které fázi průmyslového hodnotového řetězce by mohl podnik participovat?
- **Produktová diverzifikace:** Jaký rozsah výrobků a služeb by měl podnik nabízet?

CAGE Distance Framework



- **Cultural (kulturní vzdálenost)** – kulturní vzdálenost hodnotí kulturní rozdílnosti (jako je odlišný jazyk, etnické skupiny, náboženství, sociální normy a zvyky, názory a hodnoty a další faktory) mezi tuzemským trhem a cílovým zahraničním trhem. Velké kulturní rozdílnosti sebou mohou přinést nejen vysoké náklady a nejistotu ve vedení, ale také nedostatek důvěry a vzájemného respektu mezi obchodními partnery.
 - **Administrative and political (administrativní a politická vzdálenost)** – administrativní a politická vzdálenost je sledována z pohledu takových faktorů, jako je absence nebo existence měnových nebo politických smluv (mezi tuzemským a cílovým trhem), silný nebo slabý vliv legislativních a finančních institucí, popřípadě existence politického nepřátelství mezi zeměmi.
 - **Geographic (geografická vzdálenost)** – geografická vzdálenost hodnotí jak je tuzemský a cílový trh vzdálen z pohledu konkrétních geografických jednotek, tj. počtu kilometrů nebo mil.
 - **Economic (ekonomická vzdálenost)** – ekonomická vzdálenost mezi tuzemským a cílovým regionem je determinována pomocí bohatství a příjmu na jednoho obyvatele. Obecně platí, že podniky z ekonomicky bohatších zemí se více zapojují do mezinárodního podnikání než podniky z ekonomicky chudších zemí.
-



C Cultural Distance

SENSITIVITY ANALYSIS

List the cultural distance factors relevant to your industry.

- A lot of translation will need to happen for different languages.
- The culture needs to accept/like our type of game.

COUNTRY 1: China

List the cultural distance factors of country 1.

COUNTRY 2: Canada

List the cultural distance factors of country 2.

- No translation required.

A Administrative Distance

List the administrative distance factors relevant to your industry.

- Can we use our existing infrastructure?
- Can we use our existing company structure?

List the administrative distance factors of country 1.

- Can only launch in China through a joint venture with a local company.
- Need to replicate our infrastructure locally

List the administrative distance factors of country 2.

G Geographic Distance

List the geographic distance factors relevant to your industry.

- Customer support gets harder the greater the time difference.

List the geographic distance factors of country 1.

List the geographic distance factors of country 2.

E Economic Distance

List the economic distance factors relevant to your industry.

- Are we profitable if pricing has to change?

List the economic distance factors of country 1.

- Product price would need to drop dramatically to compete with local competitors.

List the economic distance factors of country 2.

- Product price can remain the same.

Proces screeningu



- **Předběžný screening**
 - Obecné faktory země
 - Specifické produktové faktory

- **Odhad tržního potenciálu**

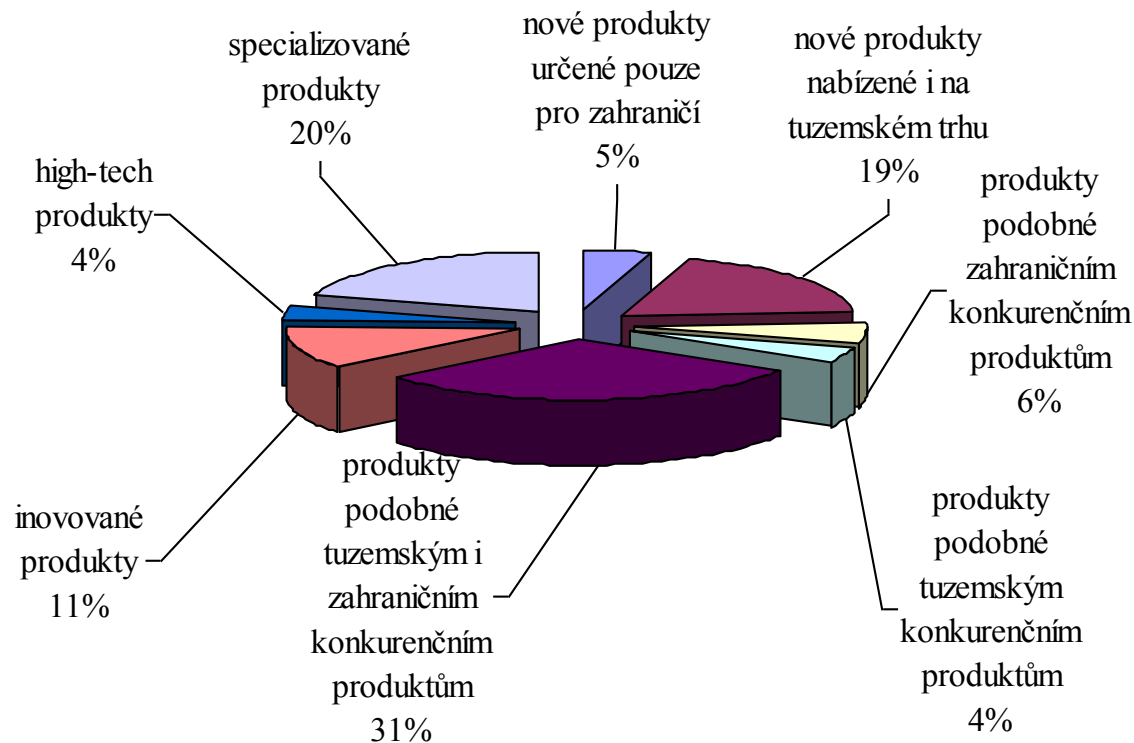
- **Odhad prodejního potenciálu**

- **Volba konkrétní země**

Produktová diverzifikace u českých podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Strategie na mezinárodních trzích



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

T
L
A
K
N
A
L
O
K
Á
L
N
Í
C
I
T
L
I
V
O
S
T

TLAK NA SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ

vysoký

Globální strategie

Infosys

Lenovo

Siemens Energy

Transnacionální strategie

ABB

Bertelsmann

Procter & Gamble

nízký

vysoký

Mezinárodní strategie

Harley-Davidson

Rolex

Starbucks

Multinárodní strategie

Bridgestone

Nestlé

Philips

nízký

Strategie geografického působení

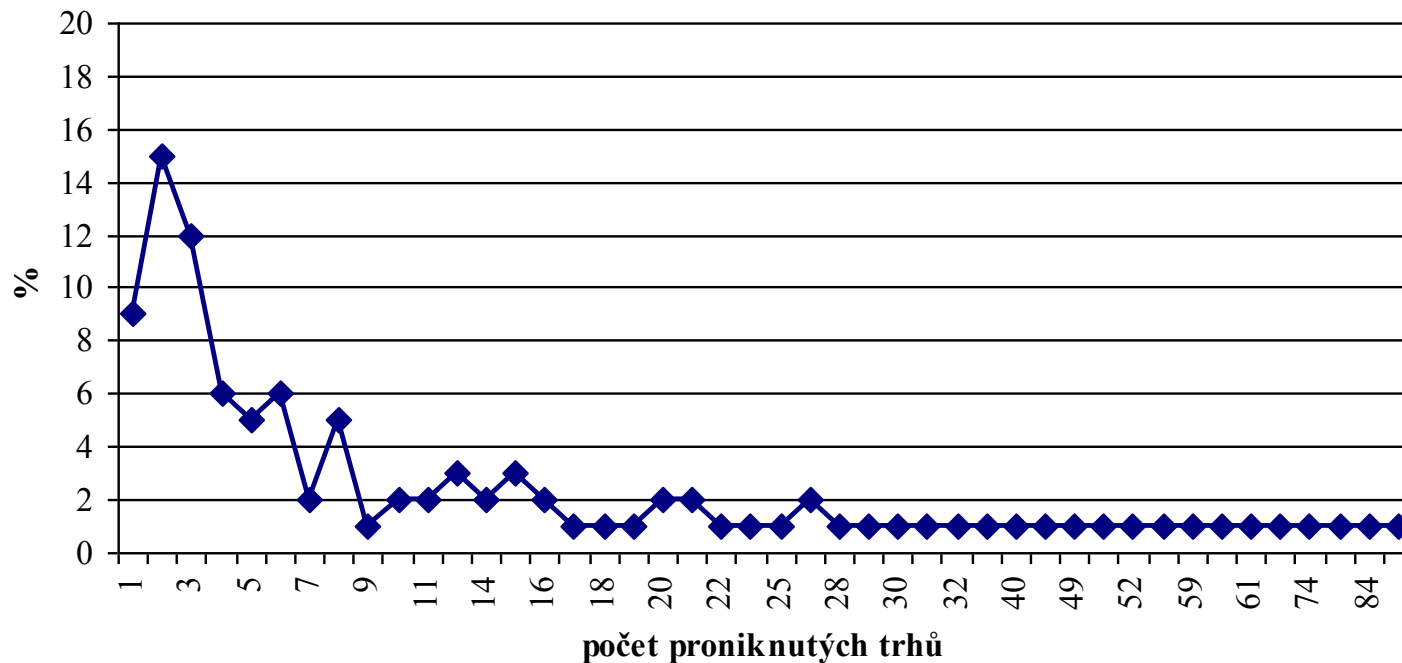
- Strategie koncentrace
- Strategie geografické diverzifikace



Geografické působení českých podniků



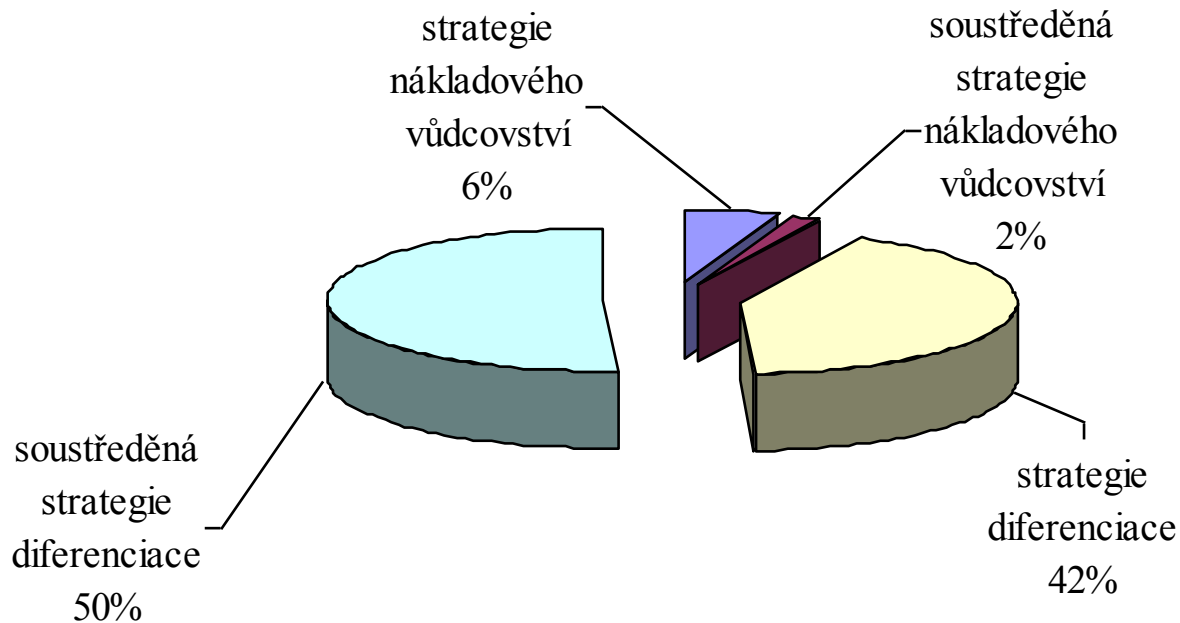
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Konkurenční strategie českých podniků



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Základní taktická rozhodnutí



- Načasování
- Lokalizace
- Metoda vstupu
 - Exportní metody
 - Smluvní metody
 - Investiční metody

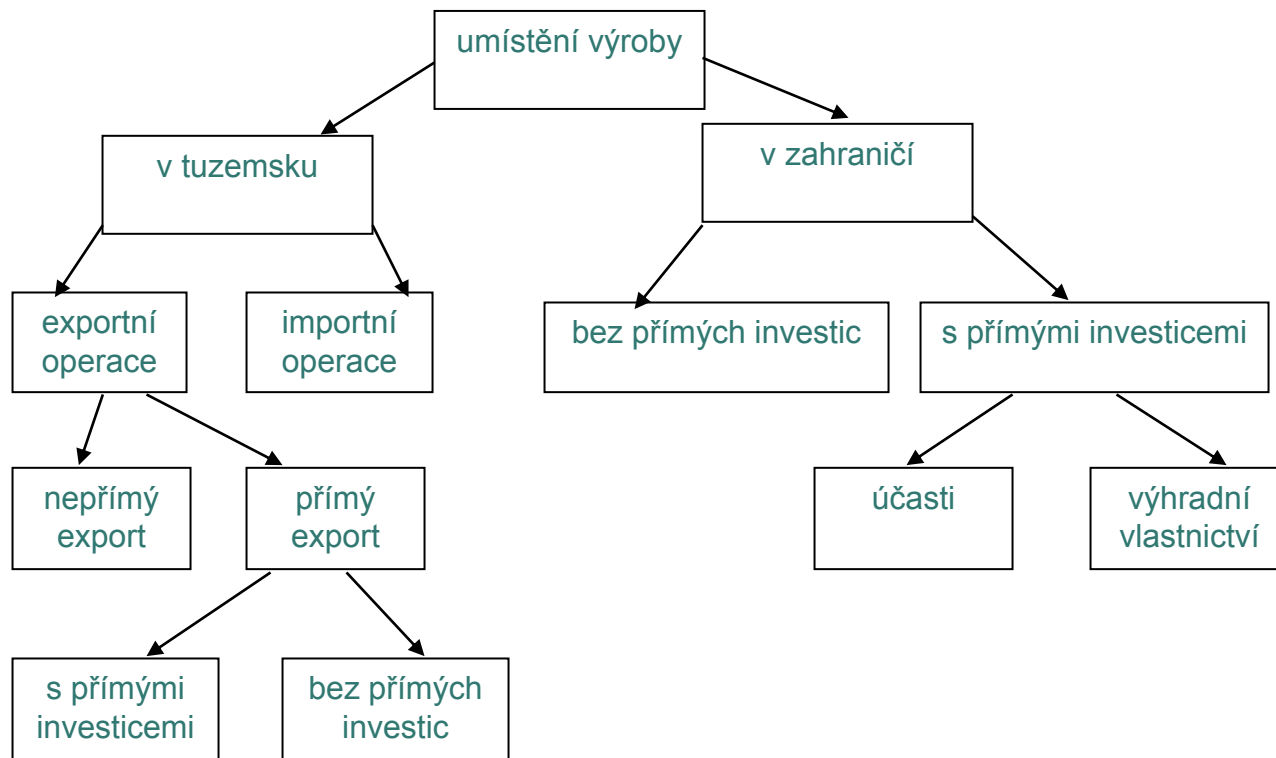
Metody vstupu



- Mezinárodní obchodní metody (exportní a importní operace)
- Smluvní metody (metody kapitálově nenáročné)
- Investiční metody (metody kapitálově náročné)

	obchodní metody	smluvní metody	investiční metody
míra kontroly	operativní	minimální	vysoká
náročnost na zdroje	nízká	nízká	vysoká
míra rizika	nízká	nízká	vysoká
návratnost investic	nízká	nízká	vysoká

Metody vstupu dle místa výroby (Kulhavý, 1992)



Exportní operace



- nejvýznamnějšími a nejznámějšími metodami vstupu;
- představují směnu zboží a služeb jedné země s jinými státy, což jí umožňuje překonávat bariéry domácích omezení;
- jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery – prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři a další;
- volba práva při uzavírání smluv s těmito obchodními partnery vychází v České republice z ustanovení

- **Formy:**
 - přímá
 - nepřímá
 - kooperativní

Přímý export

- producenti nebo obchodníci prodávají své produkty přímo importérům nebo kupujícím na zahraničním trhu;
- realizace přímého exportu předpokládá vytvoření sítě prodejních reprezentantů (prostředníků a zprostředkovatelů) na zahraničních trzích a implementaci exportního marketingu.
- **Bez přímých investic** – prostřednictvím cizích distribučních orgánů v zahraničí
 - všem zájemcům
 - výhradnímu importérovi (generálnímu zástupci)
- **S přímými investicemi** – vlastními distribučními orgány
 - reprezentační kanceláře
 - pobočky
 - dceřiné společnosti

Nepřímý export



- realizována prostřednictvím prodeje nezávislým obchodním článkům na tuzemském trhu, kteří umísťují produkty na zahraniční trhy pro konečné spotřebitele;
- využívání běžných obchodních článků (prostředníci, zprostředkovatelé) a také exportních společenství a exportních organizací.
- Některé typy exportních reprezentantů (Kotabe & Helsen, 2001):
 - *Kombinovaný exportní manažer* vystupuje jako exportní oddělení pro malé exportéry nebo větší producenty s malým zahraničním prodejem. Manažer operuje na základě zplnomocnění (komisionářství).
 - *Exportní obchodní firma* (exportní obchodník, komisionář) nakupuje a prodává na svůj vlastní účet a přebírá veškerou zodpovědnost za export produktů.
 - *Exportní broker* je subjekt, který propojuje (dává dohromady) zahraničního kupujícího a tuzemského producenta s cílem exportního prodeje a získává provizi za realizaci kontaktu, jehož výsledkem je prodej.
 - *Exportní obchodní dům* zastupuje své klienty, ale neprovádí samotné nákupy a hledají pro své klienty ty nejlepší nákupy a prodeje.
 - *Obchodní společnosti* jsou velké zahraniční společnosti angažované v exportu a importu. Nakupují produkty na svůj účet v zahraničí a provádí export nakoupeného zboží do své země.

Kooperativní export

- formu exportu, při které podniky vstupují do spolupráce s ostatními podniky, tuzemskými nebo zahraničními;
- nejpopulárnější forma kooperativního exportu je piggyback export (piggybacking);
- piggybacking využívá zahraniční distribuční síť ostatních podniků (tuzemských nebo zahraničních) pro prodej svých produktů na zahraničních trzích.



Importní operace



- operace představující nákup zboží nebo služeb od podniku v jiné zemi.
- mohou probíhat dvěma způsoby :
 - zajištění spotřebitelského a průmyslového zboží nezávislymi jednotlivci a podniky bez vztahu ke kupujícímu – nižší cena za kvalitnější zboží,
 - zajištění zboží a služeb prostřednictvím podniků, které jsou součástí dodavatelských řetězců – diverzifikace dodavatelů.
- Tři typy importérů:
 - vyhledávající jakékoli produkty po celém světě, které lze dovézt a prodat, jedná je o určité typy zboží použitelné globálně po celém světě a vytvářející zisk pro podnik (typické globální zboží);
 - import vyhledávající zahraniční zdroje poskytnutím co nejvyšší kvality za co nejnižší ceny;
 - využívající zahraniční zdroje jako část jejich globálního dodavatelského řetězce.
- K realizaci importních obchodních operací se využívají importní brokeři, kteří pomáhají importérovi s vyřízením a provedením celního řízení.

Smluvní metody



- V případě, že je podnik kapitálově slabý nebo není ochoten převádět větší kapitálové investice do zahraničí, tak realizuje aktivity bez přímých investic, tzv. smluvní metody.

Mezi tyto aktivity patří

- **licenční obchody** – založeny na prodeji práv zahraničnímu subjektu k využívání vynálezu, užitého nebo průmyslového vzoru nebo ochranných zařízení (ochranné známky nebo obchodního jména)
 - patentové licence
 - licence know-how
 - franchisingové licence (business format franchising, distribuční franchising, přímý franchising, master-franchising, area representation agreement)
- **výrobní kooperace** – jsou založeny na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému spojení nebo dokonce sloučení
- **smlouvy o managementu** – zvláštním smluvním typem, jehož předmětem je poskytnutí řídicích činností a znalostí a řídicích pracovníků na dobu určitou za úplatu, která může mít podobu procenta z tržeb, získání akcií atd.
- **zušlechťovací operace** – zpracování nebo přepracování surovin, materiálů nebo polotovarů do vyššího stupně finality, případně do konečné podoby hotového výrobku

Investiční metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- metody vstupu na zahraniční trhy, které sebou nesou významné investice;
- tyto investice mohou mít charakter investic portfoliových nebo přímých.

- **Portfoliové investice** představují pasivní držení cenných papírů, jako jsou zahraniční akcie, dluhopisy nebo jiná finanční aktiva. Držení těchto cenných papírů však s sebou nepřináší investorovi možnost aktivně se podílet na řízení nebo kontrole podniku, do kterého bylo takto investováno.

- **Přímé zahraniční investice** představují investice, jejichž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých (dlouhodobých) ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.
- Pojem „přímé zahraniční investice“ je dán v České republice Devizovým zákonem č. 219/1995 Sb., který jej definuje jako „vynaložení peněžních prostředků nebo penězi ocenitelných majetkových hodnot či majetkových práv za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů investujícího tuzemce na podnikání v zahraničí nebo investujícího cizozemce na podnikání v tuzemsku, a to některou z těchto forem:
 - vznik nebo získání výlučného podílu na podnikání včetně jeho rozšíření,
 - účast na nově vzniklém nebo existujícím podnikání, jestliže investor vlastní nebo získá nejméně 10% podílu na obchodním jmění nebo nejméně 10% hlasovacích práv,
 - finanční úvěr na 5 nebo více let, poskytnutý investorem na podnikání, na němž má investor účast podle bodu 1. a 2., nebo úvěr spojený s dohodou o podílu na rozdělení zisku,
 - užití zisku ze stávající přímé investice do této investice (reinvestice zisku).“ (Devizový zákon 219/1995Sb.)

Přímé zahraniční investice



- Přímá investice zahrnuje
 - **přímo vlastněné afilace**;
 - **nepřímo vlastněné afilace**, které se podle procenta podílu investora na základním kapitálu nebo hlasovacích právech dělí na dceřiné společnosti (více než 50% podíl), přidružené společnosti (10 – 50% podíl), spřátelené společnosti (méně než 20% podíl) a pobočky (100% vlastněná trvalá zastoupení nebo kanceláře přímého investora; pozemky a stavby přímo vlastněné nerezidentem; mobilní zařízení operující v ekonomice alespoň 1 rok).
- Za součást přímé zahraniční investice je považován (Česká národní banka, 2007):
 - **podíl na základním kapitálu** (vklad nerezidenta do základního kapitálu společnosti);
 - **reinvestovaný zisk** (podíl přímého investora na hospodářském výsledku nerozděleném formou dividend);
 - **ostatní kapitál** (přijaté a poskytnuté úvěry zachyceny v mezipodnikových pohledávkách a závazcích) .

Podoby přímých zahraničních investic



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Greenfield investice** (investice na zelené louce) – kapitálové vstupy, při kterých zahraniční investor buduje nové podniky, zařízení.
- **Mezinárodní fúze** – splynutím dochází k takovému spojení podniků, při kterém splývající podniky zanikají a vzniká podnik nový.
- **Mezinárodní akvizice** – pohlcení (převzetí) jednoho podniku druhým, většinou větším podnikem, v němž se pohlcený podnik pozvolna rozpouští.
- **Brownfield investice** – revitalizace nedostatečně využívaných nemovitostí.
- **Joint ventures (společné podnikání)** – představuje spolupráci dvou nebo více partnerů s vlastní organizační formou s cílem realizace společného podnikatelského záměru.
 - Institucionální Joint Ventures zahrnují veškeré situace, kdy je investory vytvořena právnická osoba mající vlastní právní subjektivitu.
 - Smluvní Joint Ventures nevzniká právnická osoba, ale investoři se pouze smluvně zavazují ke spolupráci a upravují mezi sebou práva a povinnosti z toho vyplývající.
- **Strategické aliance** - organizační forma tvořena dvěma nebo více vzájemně samostatnými organizačními jednotkami, která působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Cílem této jednotky je aktivovat a zhodnocovat efekty spolupráce strategických partnerů ve zvolné oblasti podnikatelské činnosti.

Vázané obchody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podstatou je svázání dvou nebo více obchodních transakcí za účelem dosažení stanoveného cíle.
- Cílem těchto obchodů bývá nejčastěji překonávání protekcionistických překážek obchodu, zajištění úhrady za dodávku zboží, snaha o proniknutí na těžko dostupné trhy a využívání cenových a kurzových rozdílů na jednotlivých trzích.
- Legislativa – např. smlouva o budoucí smlouvě.

- **Kompensace** představují výměnné obchodní transakce mezi obchodními partnery ze dvou nebo více zemí. Kompensace předpokládají hodnotovou vyrovnanost obchodních operací (vývozu a dovozu) každé země tak, aby nedocházelo k pohybu plateb přes hranice zemí. Formy: firemní barter, kompensace rozšířené, kompensace globální.
- **Protinákupy** jsou založeny na závazku zahraničního dodavatele dodat sjednané produkty a zároveň nakoupit určité produkty v zemi dovozu.
- **Buyback** je obchodní transakce, během níž dodavatel strojů, zařízení nebo technologie přijímá jako úhradu kupní ceny část produkce vytvořené dodaným zařízením od zahraničního odběratele.
- **Production sharing** obchodní transakce, při které dodavatel přijímá jako ekvivalent peněžní úhrady za dodanou investici podíl na produkci odběratele.
- **Kooperace na kompenzačním základě** představují obchodní operace zakládající dlouhodobou spolupráci mezi partnery v oblasti spolupráce při výstavbě průmyslových objektů ropného, chemického, plynárenského a uhelného průmyslu.
- **Offsety** slouží k vyrovnání jednostrannosti obchodních vztahů podmiňujících realizaci dovozních kontraktů o relativně vysoké hodnotě poskytnutím určitých podnikatelských příležitostí pro kupujícího a různé podnikatelské subjekty v zemi dovozu.
- **Switche** představují zvláštní druh nepřímých obchodů, při kterých dochází ke konverzi deviz vzájemně nesměnitelných.
- **Reexporty** jsou opětovné vývozy dovezených produktů. Motivem k využívání těchto obchodních operací je existence cenových rozdílů na různých trzích, a tím zajištění zisku.

Výběr a implementace strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu



- Po vytvoření představ o budoucím vývoji podniku a analýze situace, která odhalí vlastnosti nejen podniku, ale ukáže současně i příležitosti a hrozby okolí, je nutno přistoupit k výběru typu podnikové komplexní strategie.
- Výběr strategie představuje v podstatě realizaci určitých změn v chování, přístupech a metodách podniku ve srovnání s původním stavem.
- Výběr strategie podniku představuje důležitou složku strategického řízení, neboť pokud vybereme vhodnou strategii lze počítat s úspěchem.
- Smyslem výběru a volby vhodné alternativy podnikové strategie je dosažení podnikového cíle optimálním způsobem. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale pouze prostředek sloužící k dosažení cíle.
- Výběrem a implementací se strategie podniku stává konkrétním plánem jak dosáhnout vytýčených met podniku v podobě strategických cílů a tím naplnit jak vizi, tak poslání podniku a tak vytvořit určité předpoklady pro realizaci stanovených podnikových hodnot.

Proces výběru strategie



- **Proces výběru** určité strategie podniku tvoří následující tři základní kroky (fáze) výběrového procesu:
 - vymezení strategických možností – generování strategický alternativ
 - zhodnocení předložených možností (variant) na základě určitých kritérií;
 - vlastní výběr strategie.
- Alternativy identifikují možnosti, které je potřeba objektivně zhodnotit z pohledu jejich přínosu.
- Alternativy je potřeba neustále prověřovat.

Generování strategických alternativ



- Alternativy se liší na základě naplnění účelu:
 - Dosažení cíle
 - Vyřešení problému
 - Využití příležitosti

- Alternativy se liší podle jejich významu:
 - Vymezující rozsah možností
 - Určující další směřování podniku

- Alternativy se liší na základě kritérií:
 - Míry kreativity a invence
 - Míry návaznosti na dosavadní strategie
 - Míry do jaké se odlišují od dříve přijatelných možností a jsou nemyslitelné v souvislosti se současnou činností podniku

Proces generování strategických alternativ



- Určení rámce problému
 - Vzniká na základě požadovaných potřeb a příležitostí
 - Vymezení problému
 - Strategická situační analýza
- Generování souboru strategických alternativ
 - Vytvoření širokého spektra strategických alternativ
 - Strategické alternativy vytvořené na základě složitosti a důležitosti problému
- Zúžení souboru strategických alternativ
 - Zúžení souboru strategických alternativ za pomoci kritérií vycházejících z cílů a disponibilních zdrojů.

Typy alternativ



Zřejmé, jasné alternativy

- vyplývají ze současné, zřejmé strategie podniku
- jsou realizované drobnými úpravami a dalším rozvojem, např. přidání nové položky do výrokové řady nebo restrukturalizace systému odbytu

Kreativní alternativy

- obsahují nové přístupy k řešení problému
- aplikují se nové myšlenkové pochody,
- opouští se dosavadní předpoklady a stereotypy

Nemyslitelné alternativy

- jsou nepřijatelné z hlediska pravidel podniku,
- v podniku se o nich přemýšlí (nejsou zcela nemyslitelné),
- jejich využití je nízké, jelikož odráží radikální rozchod s tradičními metodami

- Hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu ke kritériím:
 - Přijatelnost – kritérium, které vypovídá o tom, do jaké míry splní jednotlivé strategie očekávání, která jsou s nimi spojena (návrstnost, riziko), a do jaké míry vyhoví různým očekáváním zájmových skupin.
 - Vhodnost – kritérium, které určuje do jaké míry odpovídají srovnávané strategie předpokládaným budoucím trendům a změnám prostředí a do jaké míry jsou využity klíčové kvalifikace podniku.
 - Realizovatelnost – kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. V jeho rámci se hodnotí nároky strategií na zdrojovou základnu a strategické způsobilosti podniku

Přístupy k výběru strategie I



- **Plánovitý přístup**, založený na formálním zhodnocení alternativ je nejbližší probíraným postupům. Je založen na tom, že jsou záměry podniku kvantifikovány a použity jako měřítko, podle nichž jsou hodnoceny různé alternativy. Druhy hodnotících technik jsou v procesu rozhodování rozhodující. Na druhé straně tyto formální postupy nemohou být jediným nástrojem pro výběr strategií. přispívají ke zvýšení odborné úrovně rozhodovacího procesu.
- **Řízení** – v tomto přístupu k výběru strategie dominuje rozhodnutí na nejvyšší úrovni řízení na základě informací z různých úrovní zevnitř i vně podniku. Jsou-li strategie vybírány tímto způsobem, je velká pravděpodobnost, že budou komplexní a funkční. Důležitou roli však hraje kvalita informací, na jejichž základě jsou činěna strategická rozhodnutí.

Přístupy k výběru strategie II



- ***Poučení zkušeností*** – souběžný proces probíhající uvnitř „operačních“ jednotek podniku a reagující a adaptující se na měnící se prostředí. Tento přístup lze doporučit, ovšem jen za předpokladu, že je řízen. Není-li tento proces řízen, hrozí riziko, že se strategický vývoj uvnitř podniku bude ubírat různými směry.
- ***Vnucený výběr*** – může nastat tehdy, když hlavní změny v prostředí zatlačí do pozadí ostatní vlivy, například zásadní technologické objevy. Dalšími případy vnuceného výběru mohou být situace dominantního vlivu nějaké externí zájmové skupiny nebo mimořádné konfiguraci nepříznivých podmínek. Nebezpečí vnuceného výběru lze eliminovat kvalitním a průběžným strategickým managementem, zejména permanentní strategickou analýzou. Například metoda plánování strategií pomocí scénářů vede k připravenosti managementu na různé alternativy vývoje

Podstata implementace strategie



- Implementace strategie představuje skutečnou realizaci strategie, uvedení strategie do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace strategie musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování strategie vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

Plán implementace strategie



- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie I



- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulace, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídicích úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

Důvody náročnosti implementace strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Implementace strategie vychází z
 - Teorie změny
 - Principů řízení změny

- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
 - Typ a velikost podniku
 - Věk podniku
 - Dostupné zdroje
 - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

- **Obecný model řízení změny**
 - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
 - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
 - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
 - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku

- **Lewinův model řízení změny**
 - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
 - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
 - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci



- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah

- ***Odpor ke změnám***
 - Jednotlivec – kolektiv
 - Oprávněný – neoprávněný
 - Zjevný – skrytý
 - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
 - Mocensky založený – pozičně slabý
 - Aktivní – pasivní

Překonání odporu ke změnám dle Kottera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

Přístupy k implementaci strategie



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
- **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
- **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
- **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.

Klíčové faktory úspěchu implementace strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

Změny v organizační struktuře při implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatel, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

Další úkoly významné při implementaci strategie



Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.

Balanced Scorecard a implementace strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

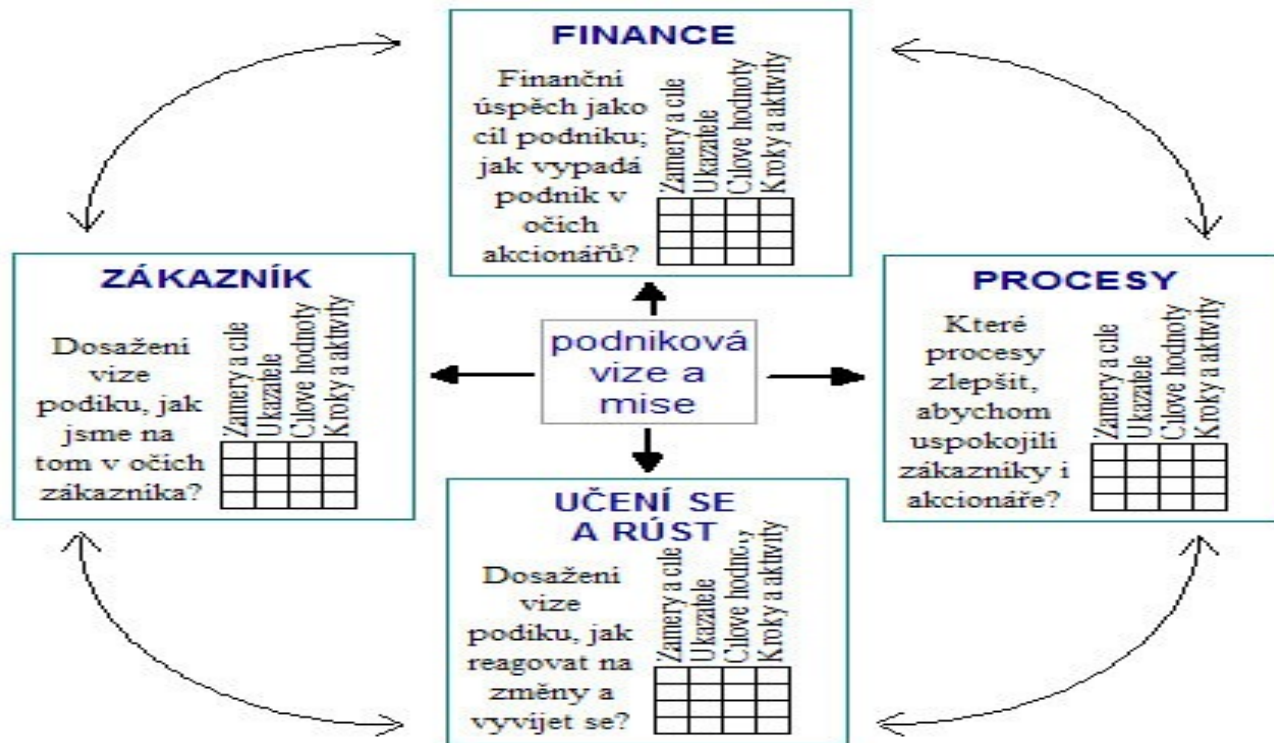
- Jedním z nástrojů využitelných pro sledování a implementaci strategií je široce využívaný přístup Balanced Scorecard Davida P. Nortona a Roberta S. Kaplana.
- Založen je na systematickém převodu mise a strategie firmy na ucelenou sadu výkonnostních ukazatelů (tzv. Scorecard), která ve společnosti vytvoří základ pro implementaci i měření dosahování strategie.
- Výkonnostní ukazatele tento přístup doporučuje stanovit pro čtyři základní podnikové oblasti, a to finanční, zákaznickou, procesní a učení.
- Na základě sady těchto ukazatelů následně podnik sleduje a hodnotí svůj jak krátkodobý, tak dlouhodobý výkon.
- Metoda je univerzálně využitelná ve všech odvětví a sektorech, i pro neziskové organizace.
- Nutnou podmínkou pro realizaci této metody je kvalitní informační systém v podniku.

Výkonnostní ukazatele v Balanced Scorecard



- **Finanční** – sada výkonnostních ukazatelů, které podnik v této oblasti sleduje, má podat měřitelný obraz o ekonomických důsledcích aktivit podniku realizovaných v rámci dané strategie.
- **Zákaznická** – zde má podnik definovat ukazatele výkonnosti a výkonnost sledovat pro své hlavní segmenty zákazníků.
- **Procesní** – v rámci této oblasti má podnik měřit resp. vyhodnocovat výkonnost základních podnikových procesů (aspektů), které jsou páteří její konkurenceschopnosti.
- **Učení se a růstu (inovace a učení se)** – v této oblasti pak stanovit ukazatele pro měření a hodnocení své schopnosti dlouhodobě se učit a zlepšovat.

Proces Balanced Scorecard



Faktory důležité pro úspěšnou implementaci strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Konečný úspěch strategie v organizaci záleží na tom, do jaké míry budou lidé ochotni (z)měnit své chování (např. ve vztahu k zákazníkům apod.). Proto je důležité:

- aby v organizaci panoval jasný názor na strategii, kterou je třeba realizovat,
- aby manažeři zvážili, jakým způsobem dosáhnout angažovanosti, protože změna nenastane, dokud lidé v organizaci nebudou v oblasti změny angažováni,
- zvážit různé přístupy k řízení strategické změny, protože ta bude pravděpodobně záviset na okolnostech.

Bariéry implementace strategie



- Omezenost zdrojů – finanční prostředky, lidské a materiální zdroje nedostačují na realizaci strategických rozhodnutí.
- Neúspěšnost – známost neúspěšnosti organizace při realizaci strategických rozhodnutí.
- Špatná komunikace – transfer informací a znalostí v různých jednotkách organizace je špatný a nefunguje.
- Konfliktní cíle a priority – cíle a strategie organizace jsou vzájemně divergentní, vzájemně si odporující.
- Nejistota okolí – při implementaci strategie se vyskytly neočekávané problémy a změny v podnikatelském prostředí.
- Koordinace – koordinace exekutivních aktivit je špatná a neúčinná.
- Nekompetentní lidské zdroje – pracovníkům, kteří se angažují při implementaci strategie, scházejí potřebné schopnosti a dovednosti.

Strategická kontrola



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Pojetí kontroly



- Kontrola – určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.
- Základní náplní kontroly v obecném slova smyslu je sledování plnění úkolů plánu, zjišťování odchylek skutečnosti od plánu, rozbor příčin vzniku odchylek a jejich včasné odstranění.
- Kontrola je jednou ze základních funkcí řízení.
- Z hlediska systémového je kontrola zpětnovazební činností.
- Kontrola umožňuje prostřednictvím identifikace odchylek od cíle a plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. A to, pokud možno, ještě dříve, než odchylky nastanou (jde o prevenci).
- Je to proces, jehož prováděním získává řídicí orgán informace o rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem systému (struktury, organizace, firmy) a také o příčinách jeho vzniku.

Vlastnosti kontrolního procesu



- **Rozborový charakter kontroly** při sledování příčin a rozsahu odchylek mezi plánem a skutečností.
- **Cílová orientace kontrolního procesu** zejména z hlediska dosažení cíle v požadované kvalitě i době.
- **Pozitivnost kontroly** před regresivním pojetím, které je spojeno především s postihy. Kontrola totiž musí podchytit nejen negativní odchylky, ale i pozitivní odchýlení od plánu a tyto relevantní pozitivní rozdíly umět vhodně ocenit.
- **Nezbytnost preventivnosti** v návaznosti na její včasné zabudování do všech manažerských funkcí jak sekvenčního tak paralelního charakteru.
- **Vyvolání aktivity všech pracovníků podniku** při navrhování kontrolních postupů jednotlivých typů a jejich samotné účasti při provádění kontrol. Nelze přitom zapomínat na kontrolu sebe sama
- **Uvědomění si skutečnost, že vše nelze kontrolovat.** Některé odchylky malého rozsahu lze považovat za normální a pokud nepřekročí odchylky určitou velikost, je zbytečné věnovat jim pozornost.

Funkce kontrolního procesu



- **Poznávací funkce**
 - zjišťovací fáze
 - hodnotící fáze

- **Nápravná funkce** – určující faktor účinnosti kontroly; vzniká po zaregistrování výsledků poznání, které mohou nabývat těchto parametrů:
 - odpovídající,
 - neodpovídající – kladné
 - neodpovídající - záporné

- **Výchovná funkce**
 - upevňuje společenskou a pracovní kázeň,
 - omezuje nesprávné metody práce (rozbor příčin odchylek),
 - vychovává k odpovědnosti a rozšiřuje zkušenosti všech pracovníků

Fáze kontrolního procesu



Základní typy kontrol

- ***Kontrola ročního plánu*** – zjišťuje zda bylo dosaženo plánovaných výsledků stanovených v ročním plánu pomocí různých postupů: analýza prodeje, analýza mikroprodeje, analýza podílu na trhu, analýza marketingových výdajů vzhledem k obratu, finanční analýza, analýza srovnávacích tabulek výkonnosti.
- ***Analýza ziskovosti*** - sleduje a zjišťuje, kde podnik vydělává a kde prodělává. Sleduje ziskovost produktů, regionů, zákazníků, segmentů, distribučních cest, velikosti objednávek a dalších objektů.
- ***Analýza produktivity*** - provádí posouzení, zda firma dosahuje u určitých produktů, oblastí a trhů přiměřeného zisku pomocí metod: analýza historických vztahů, analýza konkurenční parity, tržní experimenty, data z jediného zdroje, úsudkové odhady
- ***Strategická kontrola***

Kontroly podle různých hledisek

- Kontroly podle obsahové náplně – dle procesů, které jsou řízeny
- Kontroly podle organizační úrovně – na různých úrovních řízení (vrcholové, střední a nižší úrovni)
- Kontrola podle zaměření – na finanční hodnoty, na fyzické hodnoty
- Kontrola podle hlediska doby trvání – nepřetržitá, občasná pravidelná, občasná nepravidelná
- ***Kontrola z hlediska rozsahu***
 - Souhrnná - předmětem kontroly jsou všechny v úvahu připadající veličiny. Například kontrola plnění ročního plánu, rozbor zavádění nového výrobku apod.
 - Dílčí - předmětem kontroly jsou pouze některé objekty. Tyto objekty mohou být zvoleny namátkově, nebo na základě předem stanoveného hlediska výběru. Například rozbor reklamací či kontrola nákladů

Kontroly podle charakteru provádění členíme dále na:

- ***pravidelné a nepravidelné*** – pravidelné (periodické) kontroly pro zjišťování odchylek od plánu; nepravidelné kontroly vycházejí z potřeby specifických aktivit, zejména v jejich kritických stádiích a z potřeby ověřit správnost provádění činnosti.
- ***přímé a nepřímé*** – přímé kontroly se provádějí osobně řídicími orgány a nepřímé zprostředkovaně, např. pomocí auditorů, speciálních kontrolorů apod.
- ***interní a externí*** – interní kontroly se provádějí vlastními silami, externí pak přes experty a poradce.
- ***preventivní, průběžné a následné*** – preventivní kontroly mají za cíl předcházet vzniku problémů, škod, nedostatků, průběžné kontroly sledují odchylky v průběhu procesů, následné kontroly se soustřeďují na výstupy.

Zásady efektivní kontroly



- **Organičnost** – kontrolní aktivity musí být v organickém souladu s cíli, plány, oblastmi, strukturami, organizační kulturou organizace i s ostatními manažerskými funkcemi.
- **Přiměřenost** – kontrola musí zjišťovat informace skutečně potřebné a závažné, ne podružné.
- **Efektivnost** – nízké náklady, malé vedlejší účinky a vysoké přínosy kontroly (přínos musí být vyšší než náklady na kontrolu).
- **Budoucnost** – na základě výsledků kontroly rozhodujeme o budoucím vývoji procesů (zjišťujeme současný a vlastně i minulý stav a náprava teprve nastane s časovým odstupem).
- **Pružnost** – systém kontroly musí být schopen rychlé reakce na potřeby, neočekávané změny i možná nová řešení.
- **Motivace** – kontrola má mít motivační funkci. Jejím cílem je sjednocovat lidi, ale také vytvářet povědomí o tom, že jsem či mohu být kontrolován.

Nedostatky kontroly



- **Formálnost a samoučelnost** – kontroly, které nepřinesou poznatky či tyto poznatky nejsou využity pro další rozhodování, jsou zbytečné a v důsledcích mohou být škodlivé.
- **Subjektivnost** – každý člověk je osobností a má svůj pohled na problém, pokud tento pohled je převažující, je to špatně.
- **Nepřesnost a nesrozumitelnost** – zjištění nepřesných či neúplných poznatků. Výsledky jsou nesrozumitelné a manažer na ně nemůže reagovat.
- **Nízká efektivita** – náklady na kontrolu jsou vyšší než přínos poznatků z ní získaných. Některé výsledky nelze ani ovlivnit.
- **Žádná nebo malá kontrola** – může vést k problémům v organizaci a vždy platí „Důvěřuj, ale prověřuj!“
- **Častá a silná kontrola** – neplní svoji funkci, lidé si na ni zvyknou a sníží se jejich odpovědnost. Může také vést k odporu, lidé jsou frustrováni neustálým dohledem a dělají jen to nejnnutnější. Jakmile dozor pomine, přestanou se snažit.

Úrovně kontrol v podniku z pohledu řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategická kontrola** – směr vývoje podniku, hodnocení strategie, celkové výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím, vztahy mezi organizačními jednotkami.
- **Taktická (manažerská) kontrola** – zaměření na organizační jednotky jako celek, kontroly zpravidla periodické.
- **Operativní kontrola** – časové intervaly kontroly kratší než u výše uvedených. Zaměřeno na individuální a dílčí úkoly a činnosti – zda práce provedena ve shodě s postupy, pravidly a daných termínech.

Strategická kontrola

- Strategická kontrola je procesem sledování, rozboru a přijetí opatření vzniklých odchylek mezi záměry strategie a její postupnou realizaci, včetně sledování rozdílů v době její tvorby.
- Typickým znakem strategické kontroly je skutečnost, že strategická kontrola doprovází tvorbu strategie od jejího počátku, přes její uplatnění v reálných podmínkách a dokonce i v podmínkách ukončení výhodnosti používání.
- Strategická kontrola je velmi často prováděna v delším časovém intervalu a zejména se soustřeďuje na budoucnost.
- Její potřeba přitom vyplývá ze skutečnosti, že strategii podniku nelze přesně vypracovat jako strategický plán, neboť musí být podle potřeby upravitelná (pružná). Tato potřeba flexibility je dána tím, že předpověď budoucnosti ve velké míře není přesná a proto strategie musí reagovat na objevující se významné změny.

Náplň strategického kontrolního procesu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategický kontrolní proces se zabývá:

- kontrolou naplňování strategického záměru (sledování vývojového směru podniku);
- kontrolou analytického postupu prostředí i vnitřních stránek podniku a jeho aplikací do konkrétních podnikových podmínek;
- kontrolou vztahů mezi jednotlivými organizačními celky podniku prostřednictvím návaznosti a plněním funkčních strategií;
- kontrolou celkových výsledků hospodaření podniku;
- kontrolou vztahů podniku s okolním prostředím.

Zaměření a oblasti strategické kontroly



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Výkonnost strategie
- Korekce strategie
- Revize strategie
- Oblast strategické kontroly
 - Prostředí
 - Analýza produkt –trh
 - Hodnocení funkčních strategií
 - Měření efektivnost funkčních strategií

Základní aspekty strategické kontroly podle Mefferta



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Kontrola konzistence** – zahrnuje formální prověřování strategických podnikových plánů co do úplnosti, logické stavby a neexistence rozměrů z hlediska cílů, jakož i cílů jednotlivých dílčích plánů.
- **Kontrola premis** – představuje dohled nad kontrolou interního a externího vývoje předpokladů strategického podnikového plánu.
- **Kontrola provedení** – představuje prověření postupné realizace strategických cílů podle dílčích cílů, respektive trajektorie cílů.

Uplatnění strategické kontroly I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategická kontrola zkoumá tvorbu i uplatnění strategie podniku těchto základních momentech:

- **Před zahájením prací na strategii** (sledování a kontrola východisek – předpokladů úspěchu strategie) – kontrola východisek strategie je typická již svým počátkem, neboť začíná ještě před zahájením strategie a je zaměřena na poznání, zda je únosné zpracovat podnikovou strategii s určitým zaměřením nebo zda je nutno její strategický záměr přehodnotit.
- **Před implementací** (průzkum tvorby strategie a kontrola dodržování základních metodických postupů) – kontrola před implementací strategie zahrnuje soulad strategie s budoucími klíčovými faktory a použitými metodami, její pevnost odolat možným hrozbám, možnost vytvořit schopnost konkurence a realizovatelnost.

Uplatnění strategické kontroly II



- **V době implementace** – kontrola úspěšnosti zavádění strategie do konkrétních podmínek reálné situace.
- **Po implementaci strategie** (kontrola reakce na vyskytující se změny, kontrola dosažení strategického cíle v plánovaném čase, požadované kvalitě a při udržení plánovaných nákladů) – kontrola v době po implementaci představuje kontrolu plnění základních úkolů, aby bylo podle plánu dosaženo všech strategických cílů. Strategie je hodnocena především podle těchto konkrétních ukazatelů, kam patří: vývoj tržního podílu podniku a její pozice na trhu, vývoj zisku po zdanění a rentabilita investic, průběh a zabezpečení plynulosti finančního toku, hodnota podniku.
- **Trvalé sledování životnosti strategie** (možné využívání předností používané strategie) – kontrola životnosti bývá označována někdy jako „strategické pozorování chování podniku“ neboť má za úkol monitorovat výskyt širokého spektra nejrůznějších události vně i uvnitř podniku a jejich dopad.

Uplatnění strategické kontroly III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sledování „přežití strategie“**, kdy kontrola nastupuje okamžitě ve chvílích, kdy se objevují a začínají působit hrozby – kontrola „přežití“ strategie má charakter rychlé, okamžité kontroly po výskytu nečekané a přitom negativní události (jevu).
- Pokud nevznikají podstatné diskontinuity a okolí podniku je v „poměrném“ klidu, je výsledek kontroly směřován na udržení a plnění dosavadního strategického záměru.
- Naopak dochází-li k nečekaným změnám vně podniku, pak musí následovat okamžitá kontrola, která může naznačit nutnost provedení opatření, jež ve svém důsledku mohou znamenat potřebu okamžité inovace nevyhovujících částí strategie, případně vytvoření nové speciální strategie.

Význam strategické kontroly I



- I v případě strategické kontroly platí, že efektivní a účinná kontrola musí být přizpůsobena především plánům podniku, možnostem a vlastnostem jednotlivých manažerů na vedoucích pozicích, objektivnímu průběhu a vyhodnocení i organizační struktuře sledovaného podniku.
- Zároveň je nutno zdůraznit, že výsledky strategické kontroly mohou být zaměřeny jednak na **kontrolu interní oblast podniku**, kdy kontrolní orgán hodnotí a monitoruje alokaci zdrojů, organizační operace, zaměření a realizaci strategických procesů a navrhuje potřebné změny.
- Naopak **kontrola vnější oblasti podniku** je zaměřena na hodnocení využití příležitostí a na omezení vlivu hrozeb, na řešení změn, které se vyskytnou v průběhu platnosti strategie, na hodnocení úspěšnosti strategie a navrhuje taková opatření, která mohou zvýšit nejen odolnost vůči konkurenci, ale zajistí podniku prodloužení konkurenceschopnosti.

Význam strategické kontroly II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Zaměření úsilí organizace (podnik, úřad) žádoucím směrem** – dosahování stanovených cílů, možnost jejich úpravy v souladu s realitou (nebudu vyrábět něco, co jsem si sice naplánoval, ale co nejde na odbyt).
- **Zjišťování stavu, hodnocení a ovlivňování chování organizace** – tyto činnosti jsou podmínkou úspěchu.
- **Sladování úsilí lidí** – tak, aby lidé jednali cíleně a efektivně pro užitek organizace i svůj.
- **Vytváření podmínek pro dynamickou stabilitu organizace** – zvyšuje se jistota aktivit organizace a jejich lidí a také se stanovují pravidla pro řešení opakujících se činností a situací.

Proces strategické kontroly



- **Strategický audit** – je potřebný v začátku strategického hodnotícího programu a je nezbytný k položení určitého základu před spuštěním samotného hodnotícího programu. Audit je širší než situační analýza a podává kompletnější pohled na marketingovou strategii a výkon
- **Výběr hodnotících kritérií** – představuje výběr kritérií a měřítek sloužících k monitorování výkonnosti, která slouží jako základ pro hodnocení úspěchu strategie. Kritéria výkonnosti jsou stanovena jak pro celkový plán, tak pro jeho významné prvky a dílčí části.
- **Analýza informací** – určuje informační zdroje sloužící k provádění strategického hodnocení a kontroly. Potřebné informace pro strategické plánování a hodnocení bývají získávány z informačního systému podniku.
- **Hodnocení výkonnosti** – porovnává aktuální výsledky s plánovanými a v případě významných odchylek navrhuje adekvátní akce ke korekci těchto odchylek. Hodnocení identifikuje příležitosti nebo mezery ve výkonnosti a iniciuje akce k řešení existujících a očekávaných problémů

Hodnotící kritéria



- Standardy
 - Obecné normy a pravidla chování
 - Specifické požadavky
 - Fyzikální veličiny (teplota, tlak...)
 - Ekonomické veličiny (náklady, zásoby, pohledávky...)
 - Kombinované veličiny (kalkulační položky, mzdové náklady na jednotku...)
 - Neměřitelné veličiny (barevné odstíny, kvalita povrchu...)

- Časové srovnání
- Konkurenční srovnání
- Správné řídicí a provozní praktiky

Odchytky zjištěné v průběhu kontroly



Odchytky zjištěné v průběhu kontrolního procesu mohou být posuzovány:

- z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů,
- z hlediska důležitosti

Odchytky z hlediska cíle nebo kritérií manažerských procesů mohou být:

- pozitivní, které představují dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav,
- negativní, které představují dosažení horších výsledků, než předpokládá plán a žádoucí stav.

Odchytky z hlediska důležitosti ukazují, jakou pozornost je nutné výsledkům kontroly přisuzovat, proto rozlišujeme:

- odchytky významné, které vyžadují přijetí opatření a jeho následnou realizaci a novou kontrolu,
- odchytky nevýznamné, které jsou natolik zanedbatelné, že nevyžadují manažerskou reakci.

Strategický audit



- Strategický audit slouží pro širší a dlouhodobější pohled na podnik.
- Audit provádí zevrubné, systematické, nezávislé a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, strategických cílů, zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.
- Dále identifikuje problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučuje aktivity směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace strategie podniku.
- Kromě rozhodnutí, co bude kontrolováno, existují v auditu další důležité faktory jako je:
 - Zodpovědnost za audit, která má zajišťovat objektivitu a profesionální expertízu.
 - Plánování auditu stanovující oblast auditu, rozsah kontrolních operací, program aktivit, koordinace součinnosti, požadovaný způsob oznámení výsledků.
 - Využití závěrů ke zvýšení a zlepšení výkonnosti

Postup a položky strategického auditu



Postup auditu:

- Setkání členů představenstva firmy a auditorů za účelem stanovení cíle auditu, rozsahu a hloubky auditu, informačních zdrojů, formátu hlášení a časových omezení auditu.
 - Příprava detailního plánu dotazování osob.
 - Zpracování otázek.
 - Termín, čas a místo schůzek.
- Položky zahrnuté v auditu jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivého podniku a odpovídají strategickému plánu, jehož účinek je hodnocen.

Položky strategického auditu

- Mise a cíle podniku
- Složení podniku a strategie
- Strategie pro každou plánovanou jednotku
- Implementace a řízení

Příklad metodiky strategického auditu



- *Oddíl A – základní problémové okruhy*
 - audit chování podniku ve vztahu k prostředí, trhu
 - audit strategických cílů a strategie jejich dosahování
 - audit organizační infrastruktury
 - audit systému managementu
 - audit strategické výkonnosti
 - audit nástrojů managementu a jeho funkcí

- *Oddíl B – prohlubující analýza systému managementu*
 - Výrobní program
 - Trhy
 - Personální politika
 - Organizační struktura
 - Systém řízení podniku

Specifické formy kontroly



Specifickými formami kontroly jsou:

- **Controlling** – controlling je součástí celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu (zpravidla vrcholovému) vhodné informace sloužící ke koordinaci, ovlivňování a usměrňování celopodnikových aktivit. Východiskem controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů a rozpočtů. Analýzy vycházejí nejčastěji z údajů účetnictví, z rozboru nákladů, rozborů odbytu, statistických výkazů apod. V podniku ho realizuje kontrolor nebo útvar controllingu.
- **Vnitřní audit** – vnitřní audit je nestranné prověřování určité činnosti, procesu, a nebo funkcí útvarů. Audit provádí nestranný auditor, což je pracovník jiného podnikového útvaru k tomu vyškolený. Auditóři mají k dispozici příslušné směrnice, předpisy, instrukce a pokyny a prověřují dodržování stanovených postupů. Typickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, správnost procesů.

Současné manažerské přístupy k řízení jako součást strategie podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu



- Síťový přístup vnímá podnik jako soubor propojených vztahů spojujících podnik s ostatními podniky ve více či méně důvěrném způsobu, závislejícím na vztazích uvnitř sítě.
- Síť dvě nebo více organizací spojených dlouhodobými vztahy a vazbami. Vazby mezi členy sítě formuje reflexe a poznání vzájemné závislosti a jsou základem pro dlouhodobé vazby. (Thorelli, 1986)
- Komplementarita

Formy networking



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Síť kontaktů, znalostí – sociální kapitál podnikatelů
- Síť podniků
 - Přímé zapojení podniků
 - Nepřímé zapojení podniků

- *Procesy člena sítě:*
 - Vstup
 - Tvorba pozice
 - Repozice
 - Výstup

- *Faktory ovlivňující pozici člena v síti:*
 - Doména podniku (rozdělení práce)
 - Pozice podniku v dalších sítích
 - síla podniku ve vztahu k ostatním účastníkům v ústřední síti
 - ekonomická základna (podíl na trhu), technologie, odbornost, důvěra a zákonnost

Benchmarking



- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
 - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
 - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
 - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

Benchmarking - výhody



- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.



- Delokalizace je proces přesunu ekonomických aktivit do zahraničních regionů, zahrnující ukončení nebo redukci aktivit v původním regionu nebo jejich stagnaci (nerozvíjení) z důvodu podnikové expanze do zahraničí. Tento proces odráží podnikovou strategii založenou na přizpůsobení se rostoucí konkurenci a zrychlujícímu se technologickému pokroku.
- K přesunu produkčních aktivit do zahraničí začaly průmyslové podniky v nejvyspělejších zemích světa přistupovat více než před čtyřiceti lety. Již v 60. letech 20. století začalo ve větším měřítku docházet k přemístování pracovně náročných výrobních a montážních aktivit do zemí s levnou pracovní silou.

Delokalizace

- Hlavním absorbentem těchto nákladově orientovaných investic se staly dnes již vyspělé východoasijské ekonomiky (Jižní Korea, Tchaj-wan, Malajsie a další), které zaznamenaly rychlý rozvoj nejprve textilního průmyslu, posléze se specializovaly na výrobu elektroniky a výpočetní techniky.
- V průběhu následujících dvou desetiletí dosáhla delokalizace téměř globálního rozměru a stala se jedním z nejvýznamnějších stimulů a projevů ekonomické globalizace.
- Pravděpodobnost delokalizace je vysoká u investorů, kteří zakládají konkurenceschopnost svých poboček v zemích s nízkými náklady na dočasných a rychle vyčerpatelných komparativních výhodách. Typickým příkladem jsou tzv. mezinárodně mobilní investice do výstavby montoven, které využijí dočasně nízkých mezd a desetiletých daňových prázdnin a poté se přemístí do zemí, které tyto podmínky splňují.



Delokalizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Pro regionální politiku je klíčová klasifikace delokalizace podle podílu přemístěných aktivit a potenciálních dopadů na ekonomiku zdrojového regionu. Podle prvního kritéria rozlišuje Mariotti (2005):

- *Integrální delokalizaci* – přesun všech ekonomických aktivit podniku do jiné lokality za současného zrušení aktivit v lokalitě původní. Tato delokalizace (bez náhrady) má obvykle negativní dopady a může vést k tzv. absolutní deindustrializaci spojené s poklesem průmyslové aktivity ve formě postupného snižování zaměstnanosti či produkce, růstu produktivity a zhoršeného deficitu obchodní bilance.
- *Parciální delokalizaci* – přesun části aktivit do jiného regionu při zachování původního závodu. Tato delokalizace je v materiálech EK spojována s procesem tzv. relativní deindustrializace, což je přirozený proces přesouvání zdrojů a zaměstnanosti ze zpracovatelského průmyslu do služeb, který je zapříčiněn vyšší hladinou produktivity práce ve zpracovatelském průmyslu ve srovnání se sektorem veřejných služeb. Vymístění výrobních a montážních aktivit, které nejsou při vysokých mzdových nákladech schopné konkurence, uvolňuje potenciál lidských zdrojů pro rozvoj sofistikovanějších a technologicky náročnějších aktivit v průmyslu nebo službách.

Delokalizace



- Delokalizace je přirozenou a nevyhnutelnou součástí dynamiky ekonomického růstu a pro zdrojové regiony představuje příležitost i hrozbu zároveň.
- Náchylnost zpracovatelského průmyslu k delokalizaci je výslednicí působení tří skupin faktorů – push-faktorů, pull-faktorů a keep-faktorů delokalizace.
- **Push-faktory** jsou důvody, pro které chce podnik původní lokalitu opustit. Přesněji lze definovat jako soubor komparativních nevýhod zdrojového regionu, kvůli nimž jsou podniky nuceny, nebo je pro ně výhodné přistoupit k delokalizaci. Příkladem může být dostupnost a ceny výrobních faktorů (suroviny, energie, pracovní síla), nerozvinutá technická či sociální infrastruktura, regulace podnikatelského prostředí (např. striktní zákony na ochranu životního prostředí nebo zaměstnanců), role odborů nebo pokles poptávky na tuzemském trhu.

Delokalizace



- **Pull-faktory** jsou komparativní výhody potenciálních cílových regionů delokalizace, které přitahují PZI. Pull-faktory jsou zpravidla protikladem push-faktorů.
- Push-faktory a pull-faktory jsou ovlivňovány především globální politickou (volný pohyb zboží a kapitálu) a ekonomickou situací (intenzita globální konkurence, vývoj cen produkčních faktorů, trendy ve vývoji technologie a organizace).

Na základě působení push-faktorů a pull-faktorů je možné delokalizace členit podle motivu přemístění podniků:

- na nákladově orientované (nejčastěji mzdová úspora);
- tržně orientované (obsazení nového rostoucího trhu);
- zdrojově orientované (kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní dodavatelé, suroviny aj.).

Delokalizace



- **Keep-faktory** lokalizace jsou mechanismy, které působí ve prospěch setrvání podniku ve stávající lokalitě. Rozsah a charakter působení keep-faktorů determinuje finanční a organizační náročnost případné delokalizace. Keep-faktory jsou utvářeny především na vnitropodnikové (struktura aktiva a pasiv, kvalita managementu, organizační struktura), lokální a regionální úrovni. Keep-faktory se stávají důležitou charakteristikou lokalizační stability zejména v případech, kdy se jedná o pobočky velkých nadnárodních podniků se sídlem v zahraničí.

Keep-faktory je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- *Interní (vnitropodnikové)* – na pravděpodobnost delokalizace mají zásadní vliv charakteristiky výrobního procesu, zejména kapitálová a technologická náročnost a úplnost hodnotového řetězce daná zastoupením řídicích funkcí a sofistikovaných výrobních i nevýrobních aktivit.
- *Externí (podnikové vazby na prostředí)* – z externích faktorů hrají hlavní roli podnikové vazby na regionální subjekty a instituce, přičemž důležité jsou dodavatelské vztahy, šíření inovací a vazby na sektor výzkumu a vývoje, vazby na subdodavatelské podniky, vzdělávací a vědeckovýzkumné instituce a další regionální subjekty.

Delokalizace



Veugelers (2005) rozlišuje dva základní mechanismy realizace a průběhu delokalizace:

- Offshoring (vnitrofiremní delokalizace) – přemístění ekonomických aktivit formou založení dceřinné společnosti v zahraničí (spojené s investicí v zahraničním regionu), kdy produkční řetězec zůstává plně ve vlastnictví relokuující podniky.
- Outsourcing (transfer mezi dvěma a více podniky) – transfer ekonomických aktivit společnosti do zahraničí, formou najmutí zahraničních dodavatelů (subcontracting).

Outsourcing



- Outsourcing obecně znamená, že podnik vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je na základě smlouvy jiné společnosti či subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou podnikatelskou činnost.
- Jedná se tedy o určitý druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž smluvně.
- Outsourcing x insourcing
- **Cíl:** ozdravení hospodaření podniku

Činnosti podniku a outsourcing



- Činnosti, které jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu
- Činnosti, které nepřinášejí přidanou hodnotu, ale podnik je musí zabezpečit
- Činnost doplňkové – oblast outsourcingu
- Členění podle Guly:
 - Klíčové aktivity
 - Vlastní činnosti zajišťované uvnitř podniku
 - Smíšené činnosti zajišťované vlastními silami a cizími podniky
 - Cizí činnosti nakupované

Offshoring a outsourcing



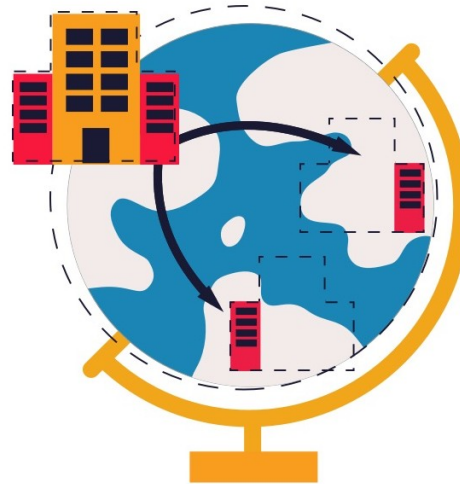
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Outsourcing



VS

Offshoring



Offshoring



- Offshoring je pojem používaný pro přesunutí činností organizace do jiné organizace v zahraničí.
- V praxi se **offshoring** se využívá buď pro přesun výroby do zahraničí, kde jsou nižší náklady (například do dceřiné společnosti) nebo pro přesun (či založení) mateřské společnosti do státu s nižším zdaněním. Využívání offshoringových struktur je v takovém případě součástí daňové optimalizace.
- Offshoring je, když se offshored práce provádí pomocí interního (zajatého) modelu doručení., Někdy označovaného jako interní offshore.
- **Reshoring** (také známý jako **onshoring** , **inshoring** a **backshoring**) je akt opětovného zavedení domácí výroby do země. Jedná se o obrácený proces offshoringu.

Strategické aliance



- Forma strategického partnerství
- Organizačně systémové integrační formy, které zajišťují společnou, efektivní, kooperativní podnikatelskou činnost s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří původně mohli být i konkurenčními organizačními jednotkami.
- Jedná se o společnou realizaci jedné nebo více podnikových funkcí dvěma nebo více podnikatelskými subjekty za účelem dosažení konkurenční výhody. (Tichá)
- **Cíl:** sdílení činností a zdrojů partnerů, k redukci konkurenčních střetů a ke vzniku, přenosu a využití znalostí

Strategické aliance – postup projektování



- ***Zhodnocení předmětu činnosti***
 - Strategická analýza
 - Definování role strategické aliance
- ***Formování alianční strategie***
 - Desintegrace hodnotového řetězce
 - Rekonfigurace hodnotového řetězce
 - Uvolnění vlastních zdrojů a zdrojů partnera
 - Vytvoření ochranných mechanismů
 - Udržování strategických alternativ
- ***Vytváření struktury aliance***
- ***Evaluace aliance***

Strategické aliance – typy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Koncese
- Společný výzkum a vývoj
- Universita
- Společný marketing
- Technologie
- Konsorcium
- Společný podnik na projekt
- Společný podnik s nevyrovnanou majetkovou účastí
- Společný podnik s paritní majetkovou účastí

Procesní management I



- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.
- Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů:

- klíčové procesy – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- pomocné procesy – slouží k podpoře klíčových procesů;
- řídicí procesy – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

Procesní management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.
- **Procesní přístup** představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení.

Mezi hlavní úkoly procesního řízení patří:

- identifikace procesů a tvorbu procesní mapy;
- nové definování procesů – redesign procesů a napřímení procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.