

Výběr a implementace strategie

11. přednáška



**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** 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 (návratnost, 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

Přijatelnost strategie

- Posuzuje přijatelnost z pohledu požadavků zákazníků, vlastníků a celkové organizace.
- Posuzuje přijatelnost pro zájmové skupiny jako je stát, místní správa, investoři a obchodní partneři.
- Posuzuje přijatelnost z pohledu návratnosti investovaných prostředků a míru jejich návratnosti.
- Posuzuje míru rizikovosti strategie. Hodnotí rizikové faktory a míru pravděpodobnosti vzniku rizikových faktorů v souvislosti s navrhovanou strategií.

Vhodnost strategie

- Vhodnost strategie se posuzuje z pohledu souladu s misí a vizí podniku.
- Vychází ze strategických analýzy.
- Vychází z posouzení expertů a výsledků expertních metod.
- Hodnocení vhodnosti strategie musí zahrnovat analýzu a posouzení všech možných rizikových faktorů.
- Posuzuje soulad podnikové kultury s navrhovanou strategií.
- Posuzuje a hodnotí výsledky výzkumu v relevantní oblasti podnikání.
- Posuzuje vztah mezi navrhovanou strategií a očekávanými výsledky.
- Posuzuje využívání klíčových schopností a kompetencí podniku.
- Posuzuje soulad a vhodnost strategie ve vztahu k platné legislativě a etickým zákonům.

Realizovatelnost strategie

- Realizovatelnost strategie posuzuje a hodnotí navrženou strategii ve vztahu ke zdrojům podniku.
- Realizovatelnost strategie provádí analýzu finančních toků a analýzu bodu zvratu.
- Realizovatelnost strategie posuzuje navrženou strategii vzhledem k dosažitelnosti výrobních faktorů v čase, konkrétně se to týká:
 - kapitálu,
 - technologie,
 - pracovní síly s potřebnou kvalifikací,
 - energie,
 - materiálu,
 - licencí,
 - informací a dalších faktorů a zdrojů.

Přístupy k výběru strategie I

- **Plánovitý přístup**, založený na formálním zhodnocení alternativ je nejbližše 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.

Proces implementace strategie podle Mallya

- Implementaci strategie chápeme jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést strategii podniku do života.

Mallya specifikuje tyto aktivity:

- Používání strategického vůdcovství
- Tvorba správné organizační struktury
- Tvorba plánů podporující strategii
- Instalace podpůrných systémů
- Návrh odměňovacích systémů
- Tvorba podnikové kultury souznějící s navrženou strategií
- Alokace zdrojů

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

- **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

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

- 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 (dodavateli, 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 nejnížší 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

- 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.

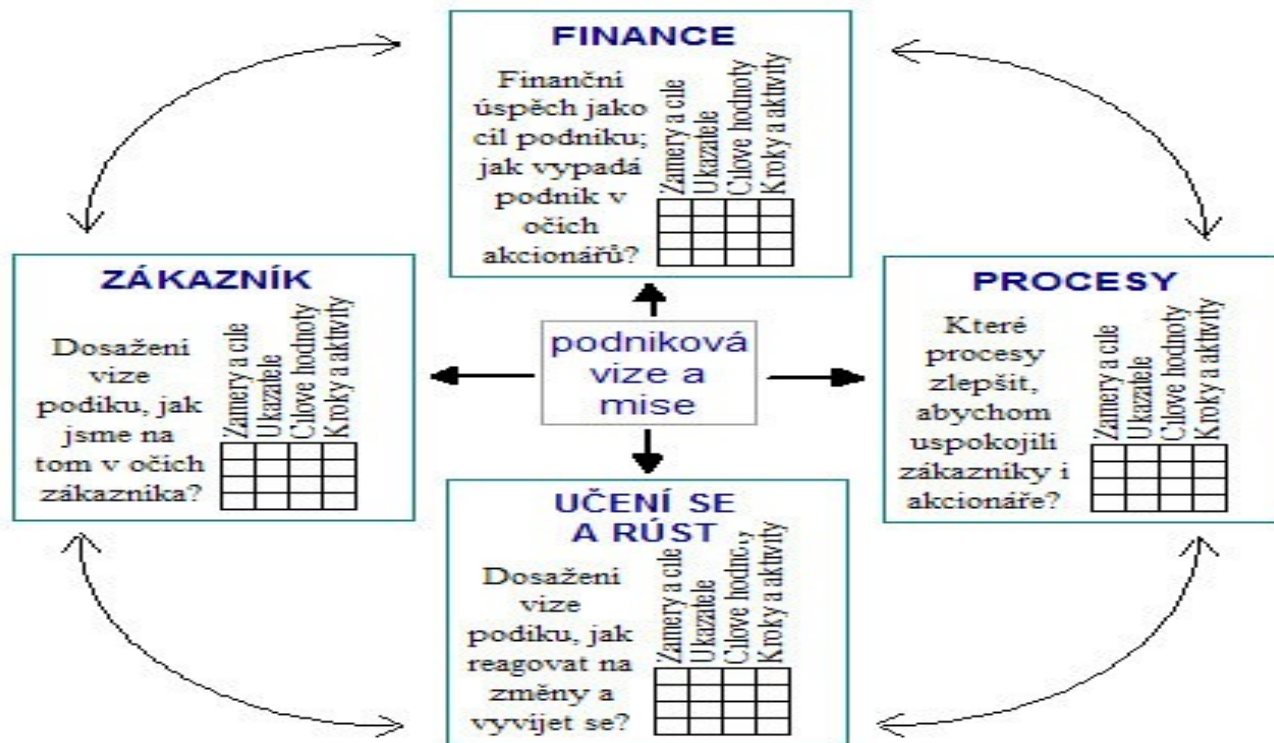
Výkonnostní ukazatele v Balanced Scorecard

- **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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Kroky metody Balanced Scorecard

- Zhodnocení vize a mise
- Vymezení strategických oblastí – míra podílu na naplňování mise a vize
- Stanovení strategických cílů ve strategických oblastech
- Provázání strategických cílů
- Sestavení strategické mapy
- Stanovení relevantních ukazatelů pro strategické cíle
- Interpretace ukazatelů v jednotlivých oblastech – způsob vyhodnocení, stanovení míry uspokojení
- Implementace BSC
- Metody měření strategických cílů
- Hodnocení ukazatelů

Faktory důležité pro úspěšnou implementaci strategie

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.