

# STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

Pavel T o m š í k

MZLU v Brně, PEF, Ústav managementu a marketingu,, Zemědělská 5, 613 00 Brno

## Anotace:

Změny ve vývoji a vliv „normálního“ opotřebením, která se projevují ve všech oblastech, působí i na podnik. K zajištění dlouhodobosti života podniku si musí podnik oživit svůj potenciál: škálu výrobků a nové trhy, technologii, zpracovatelské postupy, změnit odpovídající struktury, requalifikovat lidské zdroje. Výběr činností, které mají podpořit dosažení podnikových cílů je spojen se strategickým řízením podniku.

Strategické řízení podniku je neodmyslitelně spojeno s investováním - do lidí, inovací, průzkumu trhu, do organizace. Operativní řízení má za úkol, aby tyto investice přivedlo v zisky.

## Summary:

Changes in development of a company and effects of wear present in every fields have an impact on the company as such.

To guarantee its progress for the future the company is ought to renew all the potentials, that is to say, search new markets, apply up-dated technologies and procedures, change the organization and variety of products or train its employees.

The selection of activities leading to successful results must be chosen according to the overall strategy of the company. This is closely connected with its investments that are to support innovations, market exploration, inner organization and so on.

In this respect, the functional company management should be able to change all the investments above mentioned to the profits.

## Klíčová slova:

podnik, strategické řízení, změny

## Key words:

company, strategy of management, changes

Podnětem k napsání následujícího textu byla přednáška pana Salmona, ředitele prospekce francouzské skupiny L'OREAL na ESC Reims. Tento zástupce významné světové firmy, která se zabývá produkcí a prodejem výrobků z oblasti kosmetiky připustil, že francouzská společnost potřebuje něco, co by ji probudilo, dodalo novou sílu v konkurenčním soutěžení s jinými státy, např. Německem, podle kterého Francie často porovnává svoji výkonnost. Ptá se, zda to mohl udělat bývalý prezident François Mitterand, který chtěl, za každou cenu, být u moci až do konce svého volebního období. Odpověď zněla, že již nemohl! Francouzi se necítí o nic horší než Němci, alespoň si to nechtějí připustit, ale hospodářské výsledky obou zemí jsou výmluvné - viz. pouze úroveň nezaměstnanosti. Kde hledat východisko z této krize? Odpověď se nabízí, že „opotřebovaná“ společnost potřebuje oživit svůj potenciál, excitovat výkonnost na vyšší hladinu. Musí reagovat na tzv. „Zbytek světa“ a hledat možné konkurenční výhody, které ji donutí oživit aktivity ve všech oblastech života společnosti. Je možné, že takovým impulzem mělo být rozhodnutí nového prezidenta, který oživil zkoušky jaderných zbraní.

### Podniková analogie

Obdobnou analogii můžeme hledat v podnicích. Jestliže zemědělský rodinný podnik je postaven na strategii tzv. zemědělské tradice a vyčerpá své zdroje růstu, musí svůj život změnit. Změnit tak, že profit, který je výsledkem jeho hospodářské činnosti uvedené zemědělské tradice musí přenést na počátek jeho života. Či-li stanovit si novou strategii řízení podniku, která je strategií ekonomického přístupu. Spočívá v tom, že si stanoví zisk pro rodinu a od toho pólu odvíjí aktivity k jeho dosažení, byť to překračuje rámec podniku, který je dán např. jeho výměrou.

Taková změna strategie v řízení zemědělského hospodářství může být oním bodem zvratu, který oživí potenciál podniku rodinného charakteru.

Další příklad můžeme uvést z jiného prostředí. Z prostředí zpracovatelského průmyslu v naší republice. Jeden z podniků, který se zabývá zpracováním masa, produkcí trvanlivých salámů (zaujímá v tomto sortimentu významné postavení na trhu) a dalšími aktivitami, které mu vymezuje jeho předmět podnikání, začíná stagnovat, přestože je podnikem mladým s moderními technologiemi. Začíná stagnovat obrat, který dosahuje v určitém období 2,5 - 3 mil. Kč denně.

Při pohledu do uvedeného podniku nebylo potřeba měnit výrobu a používané technologie. Ale bylo potřeba změnit podnikatelskou strategii. Bylo nutné přejít od strategie, která byla založena na výrobním a výrobkovém pohledu. Ta předpokládala, že co se v podniku vyrobí se na trhu prodá a bez obchodního útvaru. Změnou strategie podnikání bylo nutno oživit a rozšířit podnikový potenciál - zdroje, lidi, organizaci podniku.

Nová strategie se nabízela po tomto zjištění sama - je nutné přejít na strategii marketingově řízené společnosti. V tomto případě vytvořit obchodní, resp. marketingový útvar, začlenit ho do struktury podniku a dát mu podporu vedení společnosti. Tato přijatá změna strategie vyvolala oživení potenciálu podniku, které se projevilo ve změně:

1. Podnikatelského přístupu;
2. Marketingové strategie;
3. Rekvalifikací lidských zdrojů;
4. Novými trhy.

Nové trhy přispěly ke zvýšení obrátu a podnik začíná plněji využívat svých kapacit, lépe naplňuje účel podnikání a uspokojuje potřeby zákazníků. Potvrzuje však současně i tu věc, že každá změna podnikové strategie vyvolává potřebu investic.

### Závěr

Strategické řízení podniků různých velikostí a forem musí průběžně reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí a změnám čelit pomocí oživení svého potenciálu, který je skryt ve výrobkové škále, v trzích, technologii, lidských zdrojích a následně i v organizační struktuře podniku.

Změnami strategie dojde i k tomu, že musíme postupně měnit organizaci i řízení firmy. Tyto změny zpravidla vedou k žádanému oživení potenciálu podniku a potvrzují také další pravidlo v managementu firem - se změnou strategie je nutno následně změnit i podnikovou strukturu a její řízení.