

PRINCIPY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

J. Hron

Katedra řízení, PEF, Vysoká škola zemědělská,
165 21 Praha 6 - Suchdol

Anotace:

Nové přístupy k řízení národního hospodářství jsou charakteristické i novými metodologickými aspekty. Tyto aspekty jsou charakteristické pro tzv. strategické řízení, které zahrnuje 3 základní fáze: analýzu prostředí, formulaci strategie a volbu vhodné její varianty a implementaci strategie. Pro jednotlivé fáze lze využít celou řadu metod, mezi něž patří především SWOT analýza, STEP analýza, portfolio analýza, Porterův model, různé typy strategií, projektování a řízení lidských zdrojů.

Summary:

New approaches to managing the national economy are characterised by new methodological aspects. These aspects are typical for strategic management, which consists of 3 basic phases: environmental analysis, strategy formulation and choice, and strategy implementation. Individual phases are supported by number of methods namely SWOT analysis, PEST analysis, portfolio analysis, Porter's model, generic types of strategies, designing and human resource management.

Klíčová slova:

Strategické řízení, strategie, SWOT analýza, portfolio analýza, Porterův pětifaktorový model.

Key words:

Strategic management, strategy, SWOT analysis, portfolio analysis, Porter's 5-forces model.

V řízení národních ekonomik, odvětví podnikatelských subjektů se v posledním období projevuje celá řada nových rysů, nových přístupů. Jedním ze základních principů je uplatňování cílového a systémového přístupu. Právě cílový přístup v konfrontaci se přístupem zdrojovým vede k vymezení potřeb na jedné straně a možností na straně druhé. Jejich řešení je potom obsahem každodenní řídicí práce. Cílový přístup vedl k prosazování principů strategického řízení, zdrojový přístup zdůrazňuje respektování tzv. regionálního rozvoje, který je právě v zemědělství velmi důležitý.

Strategické řízení představuje celý vědní obor a využívá interdisciplinární přístup a celou řadu metodologických postupů a dílčích metod nezbytných pro uplatnění cílového přístupu.

Strategické řízení lze stručně charakterizovat následovně:

* určení budoucího dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů

- * plánování, rozmíst'ování, organizaci a řízení podnikových zdrojů
- * plán zaměřených na řešení vztahu mezi podnikem a jeho prostředím
- * soulad všech prvků organizačního systému podniku v zájmu dosažení cíle
- * postoj podniku k tomu, JAK, KDY, KDE a KOMU by měl konkurovat a PROČ

Strategické řízení zahrnuje 3 základní fáze:

- 1) Analýzu prostředí
- 2) Formulaci strategie a volbu vhodné vvarianty
- 3) Implementaci strategie

Tyto tři fáze jsou ovlivňovány řadou faktorů, jejichž vliv lze zkoumat a hodnotit celou řadou metod.

Ad 1) Analýza prostředí

V podmínkách zemědělství je analýza prostředí velmi složitá a je v současné době řešena v "Základních principech zemědělské politiky vlády ČR do r. 1995".

Z uvedeného materiálů vyplývá, že:

- zemědělství České republiky prodělalo po roce 1989 zásadní strukturální změny, které časově předstihly i velké průmyslové podniky
- celkový počet pracovníků v zemědělství klesl do roku 1992 o polovinu ve srovnání s rokem 1989 (56%) a předpokládá se další snížení počtu až na úroveň 220 000 pracovníků (což je ve srovnání s rokem 1989 41%)
- produktivita práce se zvýšila téměř o 50% proti roku 1989 a do roku 1995 by se měla ještě zdvojnásobit (v tis. Kč/prac. síla: 1989 - 241, 1992 - 357, 1995 - 614)
- hodnota základních prostředků klesla na 89% úrovně roku 1989 a do roku 1995 se předpokládá snížení na 63%
- dopad ekonomické reformy se projevuje vznikem disparity ve vývoji a stavu zemědělství ve vztahu k ostatním odvětvím. Tato disparita je charakterizována
 - odlišnou mírou zhodnocení vkládaného kapitálu měřené nákladovou rentabilitou, která byla v průmyslu +9,7 a v zemědělství -10,05,
 - počtem ztrátových podniků, kterých bylo v průmyslu 33% a v zemědělství 80%,
 - průměrnou nominální mzdou, která byla v prvním čtvrtletí letošního roku 5365 Kč v průmyslu a 4341 Kč v zemědělství
 - kapitálovou výnosností, která byla v loňském roce v průmyslu na úrovni 127% a v zemědělství 43%.

Řešení této situace se musí odehrávat ve dvou rovinách:

- 1) Změna chování podnikatelských subjektů

2) Realizace takové agrární politiky vlády, která povede k tvorbě příznivého podnikatelského prostředí srovnatelného s ostatními sektory.

Oblast zmíněná jako druhá je předmětem vládě předkládaného materiálu "Základní principy zemědělské politiky vlády ČR do r. 1995". V souvislosti s tím je účelné zaměřit pozornost na problematiku změny chování podnikatelských subjektů.

Na tyto změny lze usuzovat ze schematu 1 charakterizujícího faktory vnějšího prostředí podnikatelských subjektů.

Zatímco v podmínkách centrálně direktivního způsobu řízení byly naznačené vazby

- soustředěny především na vztah společnosti a vlády k podnikům a ostatní vazby byly potlačené (potenciální charakter)

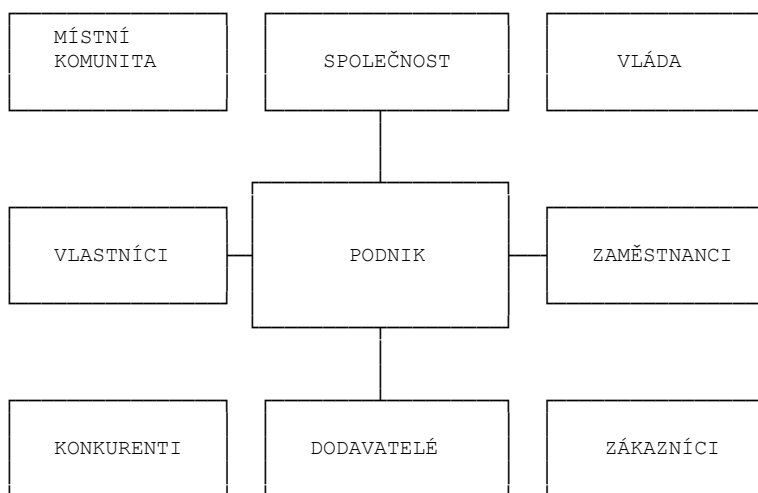
- a měly charakter přímých vazeb (přímé řízení)

v podmínkách tržní ekonomiky se všechny vazby

- staly aktuální

- nabyly charakteru regulačního působení a regulátorem se stal trh a ekonomické kritérium.

SCHEMA 1



V důsledku toho se změnily požadavky na:

- 1) vlastníky kapitálu, kteří se musí rozhodnout o formě realizace svého vlastnického vztahu
- 2) podnikové funkce, z nichž převažuje funkce ekonomická nad výrobní a sociální, přechod od zdrojového k cílovému způsobu řízení
- 3) vnitřní a vnější prostředí podniků
- 4) práci manažerů, která se musí vyznačovat nejen koordinačními prvky, ale především kreativitou a ochotou nést riziko.

Východiskem analýzy prostředí je vymezení a utřídění jednotlivých faktorů. K tomuto účelu bývá využívána tzv. STEP analýza. Podstatou je charakteristika faktorů: *Společenských, Technologických, Ekonomických, Politických a Ekologických*.

Pokusíme-li se roztrždit základní cíle zemědělské politiky a připravované zásady vlády:

1. legislativní opatření
2. finanční a kapitálová opatření
3. opatření fiskálního charakteru
4. opatření na ochranu trhu
5. zákon o konkursu a vyrovnání
6. opatření zakladatelská
7. opatření pro regulaci trhu
8. opatření mezinárodně politická
9. opatření informačního charakteru
10. vlastní výkon státní správy

do uvedených skupin, potom zjistíme určitou disproporci a téměř absenci v oblasti faktorů technologických, ekologických a částečně i politických.

Pro analýzu vnějších faktorů lze použít tzv. pětifaktorový "Porterův model" charakterizující konkurenční prostředí. Rekognoskace trhu, dodavatelů a zákazníků, rozlišení potenciálních substitutů s výhodnější cenou a identifikace konkurentů je východiskem pro analýzu stavu podnikatelského subjektu a jeho potenciálního chování. Touto základní analýzou je tzv. SWOT analýza.

SWOT analýza identifikuje vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a vnější příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats). SWOT analýza je prostředkem k otevřenému ohodnocení podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k odhadnutí celkové situace podniku. Tato diagnosa se nesnaží pouze určit jakýkoliv druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku, ale je spíš zaměřena na vymezení těch, které mají strategický význam.

Při aplikaci na podnikové úrovni lze mezi silné stránky počítat:

- tradice zemědělské výroby
- kvalifikace lidí
- diversifikace činností
- kapitálová vybavenost
- koncentrace kapitálu a přírodních zdrojů

Mezi slabé stránky lze zahrnout:

- nestabilita podnikového managementu
- neznalost mechanismů tržního hospodářství
- nerespektování motivačních mechanismů
- neznalost vnějšího prostředí
- neznalost agrární politiky

Ohrožení představuje:

- neexistence jasné agrární politiky státu
- nerespektování mimovýrobních aspektů činnosti podnikatelských subjektů
- podceňování biologického charakteru zemědělské výroby a nerespektování časového zpoždění
- podceňování vlivu zemědělské výroby na infrastrukturu venkova

Příležitosti:

- vytvoření účelných výrobních struktur
- efektivní využívání zdrojů
- vrácení vážnosti zemědělskému stavu
- vytváření modelu efektivního zemědělství.

SWOT analýza představuje vlastně přechod od analýzy vnějšího prostředí k analýze vnitřního prostředí. K analýze vnitřního prostředí lze s úspěchem využít portfolio analýzu a to na veškeré činnosti a klasifikovat je podle míry růstu trhu a jejich relativního podílu na něm. schema 2

PŘÍLEŽITOSTI



OHROŽENÍ

Ad 2) Formulace strategie

Po předcházející analýze identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, konkurentů a faktorů působících na podnik lze přistoupit k výběru strategie. Východiskem je zvolení jednoho ze 3 obecných typů strategií 1) vůdčí pozice dosažená nízkou nákladovostí

2) diferenciací aktivit

3) zaměření na vybrané tržní segmenty.

Tyto strategie lze charakterizovat následovně:

Celkové nízkonákladové vedení

* Důraz na výrobní heslo - "nikdo nevyrábí levněji než my"

* Důraz na heslo marketingu - "nízké ceny/vysoká kvalita"

- * Normované výrobky (pouze několik modelů a omezené množství volitelných vlastností)
- * Žádné ozdůbky
- * Vysoká produktivita na pracovníka
- * Inovace snižující náklady
- * Stanovení dolní hranice tržní ceny (v nejlepší pozici pro využití snížení cen jako ofenzivní nebo defenzivní zbraně)
- * Přijetí nízkých ziskových marží za účelem získání velkého objemu

Diferenciace

- * Důraz na výrobní heslo - "nikdo není lepší"
- * Důraz na heslo marketingu - "naše je lepší než jejich"
- * Množství variací (modelů, vlastností, služeb)
- * Vytvořit kritéria diferenciac
- * Častá inovace
- * Zvýšení cen na pokrytí nákladů na diferenciaci
- * Intenzivní reklamní a prodejní kampaň

Zaměření

- * Důraz na výrobní heslo - "vyrobeno přesně pro vás"
- * Důraz na marketingové heslo - "naše zboží vyhovuje vašim požadavkům nejlépe"
- * Specializace (skupiny zákazníků, geografické oblasti)
- * Konkurenční výhody závisí na tom:
 - být nízkonákladový vůdce v určitém segmentu
 - být úspěšně odlišen od ostatních (vyrábět něco, co má velkou odezvu u cílového segmentu).

Tyto strategie lze rozvíjet celou řadou dílčích strategií. Výběr strategie musí potom splňovat kritéria:

- vhodnosti pro konkrétní podmínky
- reálnost strategie z hlediska dostupnosti přírodních, technických a lidských zdrojů
- přijatelnost strategie pro všechny subjekty spojené s podnikem, tzn: vlastníky, manažery, finanční instituce, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, veřejnost a další.

Ad 3) Zavádění strategie

Poslední fází strategického řízení je aktivní fáze zavádění (implementace) strategie.

Mezi postupové kroky implementace patří:

- plánování a alokace zdrojů, tzn. jednotlivých prvků organizačního systému (půda, budovy, stroje a zařízení, pracovní síly)

- návrh organizační a řídicí struktury
- sladění podnikové kultury, která může působit stimulačně, ale může také naopak vytvářet bariéry proti zavádění nové strategie (viz organizační ledovec).
- kontrola a evaluace strategie.

Naznačený metodický postup zpracování podnikové strategie má obecný charakter. Je platný jak pro malé, tak i pro velké podnikatelské subjekty a dá se říci, že je platná i pro různé úrovně řízení, třeba i pro tvorbu agrární politiky státu.