

OD KONVENČNÍHO ŘÍZENÍ KE STRATEGICKÉMU

I. Tichá

Katedra řízení, PEF, Vysoká škola zemědělská,

165 21 Praha 6 - Suchbát

Anotace:

Změna vnějšího prostředí s sebou nese i požadavek na změnu v přístupu k řízení podniku.

Rostoucí proměnlivost prostředí a jeho ztížená předvídatelnost vedla k přechodu od nedostatečné metodologie konvenčního řízení k principům strategického řízení. Popsaná metodologie analýzy prostředí je jedním z prostředků, jak se se změnami vyrovnat a využít je.

Summary:

Change in external environment has led to the need of change in the way of managing a business. Increasing turbulence and unpredictability of the environment resulted to shift from unsatisfactory methodology of conventional management to strategic management. Described analysis of environment is the tool to handle and take advantage from changes.

Klíčová slova:

strategické řízení, analýza podnikatelského prostředí, příležitosti, ohrožení

Key words:

strategic management, analyzing business environment, opportunities, threats

Radikální změna podnikatelského prostředí, ke které došlo po roce 1989 obnažila - mimo jiné - slabiny dosavadního přístupu k řízení podniků. Stav, do kterého se podnikatelské subjekty dostaly transformačním šokem, má určité paralely s vývojovým stadiem, kterým procházely podniky v tržních ekonomikách o několik desetiletí dříve. Zatímco v našich podmínkách došlo k okamžité změně vnějšího prostředí podniků od zcela statického a vysoce předvídatelného k velmi dynamickému a neposkytujícímu téměř žádné pevné body pro usnadnění orientace, proběhla tato změna v západních ekonomikách v průběhu čtvrtstoletí.

Řízení vzniklo a vyvíjelo se jako umění. Až na počátku 20. století začali průkopníci jako F.W. Taylor, Elton Mayo a Henri Fayol využívat v řízení vědecké poznatky. I když se například rané Taylorovy práce v oblasti pracovních procesů mohou dnes zdát zavádějící (idea, že člověk může být "naprogramován" podobně jako stroj), ve své době měly rozhodující vliv na efektivnost podnikání a položily základy k racionálnímu studiu toho, co se při podnikání skutečně děje. O něco později byl podnikatelský svět silně ovlivněn Sloanovým přístupem k organizaci a možnostem její divizionalizace. V mnoha oblastech byla jeho teorie odvozena od klasické vojenské teorie, ale - aplikována na podnik - umožnila spolu s výhodami plynoucími z rozsahu výroby vysoký stupeň decentralizace. Úsilí celého poválečného období směřovalo k maximálně

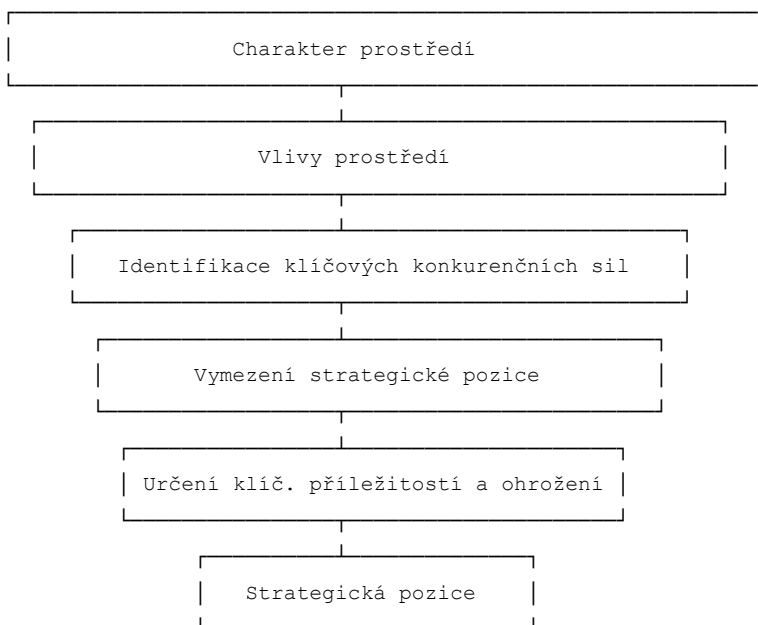
efektivnímu řešení širokého spektra vnitřních operativních problémů podniku. Rozvíjely se jednotlivé funkce podniku a důraz byl kladen na bezchybné fungování všech funkcionálních oblastí podniku a to při přísné nákladové kontrole. Akcentován byl pohled dovnitř podniku a požadavek "dělat věci správně". Tento konvenční způsob řízení našel své místo ještě v plánovací éře, která byla překonána v obou ekonomických systémech z různých důvodů. S návratem k trhu se požadavky na řízení podniku výrazně mění a ke slovu se dostává strategické řízení. (Ve schématu 1 je uveden přehled vývoje systémů řízení volně podle Igora Ansoffa.)

Strategické řízení bývá často zaměňováno s dlouhodobým plánováním a v tomto smyslu také dezinterpretováno. Plánování je ve většině případů založeno na předpokladu, že vlivy vnějšího prostředí budou i v budoucnu na podnik působit stejně jako v minulosti, a tak je plánování velmi často pouze projekcí současné činnosti do budoucnosti. Na rozdíl od toho je *strategické řízení proces sladování vnitřního fungování podniku s jeho vnějším prostředím, a to* schema 1

Vývoj systémů řízení

| | 1900 | 1930 | 1950 | 1970 | 1990 |
|--|--|-----------|----------------------------------|------------------------------------|-----------|
| Budoucnost | ---prostředí známé---x---extrapolovatelné--x---známá diskontinuita--x---neznámá diskont. | | | | |
| Opakovaná | * popisy pracovních procesů a procedur | | * finanční kontrola | | |
| Předvídatelná za pomoci extrapolace | * rozvoj vnitropodnikového účetnictví a rozpočetnictví | | | | |
| Předvídatelné možnosti a ohrožení | ŘÍZENÍ PŘEDVÍDÁNÍM ZMĚNY | | * řízení podle cílů | | |
| Částečně předvídatelné "slabé signály" | A RYCHLÝCH REAKCÍ | | * dlouhodobé plánování | | |
| Nepředvídatelné překvapení | | | | * periodické strategické plánování | |
| Charakteristika prostředí | ŘÍZENÍ PROSTŘEDNICTVÍM FLEXIBILITY | | * řízení strategického postavení | | |
| | | | | * strategické řízení | |
| | | | | * "slabé signály" | |
| | | | | * překvapení | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | stabilní | reaktivní | anticipující | explorativní | kreativní |

takovým způsobem, že podnikové zdroje jsou alokovány efektivně jak z hlediska přítomného tak budoucího. Pro zvládnutí takového procesu je klasický metodologický aparát schema 2



nedostatečný zejména v oblasti analýzy prostředí. Má-li strategie podniku úspěšně spojit možnosti podniku (dané disponibilními zdroji, kvalifikací pracovníků atd.) s potenciálem prostředí, pak je třeba nejdříve toto prostředí systematicky analyzovat. Jeden z možných postupů je znázorněn ve schématu 2.

Cílem prvního kroku tohoto analytického postupu je charakterizovat prostředí podniku z hlediska míry nejistoty. To napomáhá k zúžení zorného pole a koncentraci další analýzy na relevantní oblasti. (Pro prostředí jednoduché a stabilní je vhodné využít detailní, systematickou analýzu historických dat, v dynamickém prostředí je vhodnější zaměřit se na budoucnost.)

Cílem druhého kroku je audit vnějších vlivů, který lze provést prostým výčtem otázek směřujících do 4 základních oblastí tvořících širší okolí podniku: Sociálně-kulturní, Technologická, Ekonomická a Politicko-právní (metoda je známá také jako STEP analýza).

Shrnutí této metody je uvedeno ve schématu 3.

Schema 3

1. Jaké faktory ve vnějším prostředí podnik ovlivňují?
2. Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v současné době?
Které budou důležité v blízké budoucnosti?

Společensko-kulturní Technologická

Demografické faktory * Distribuce příjmů * Vládní výdaje na výzkum * Zájem vlády na Sociální mobilita * Změny v životním stylu * technologickém rozvoji odvětví * Nové objevy Vztah k práci a volnému času * Spotřebitelské a vynálezy * Rychlost transferu technologií * zvyky *

Ekonomická Politicko-právní

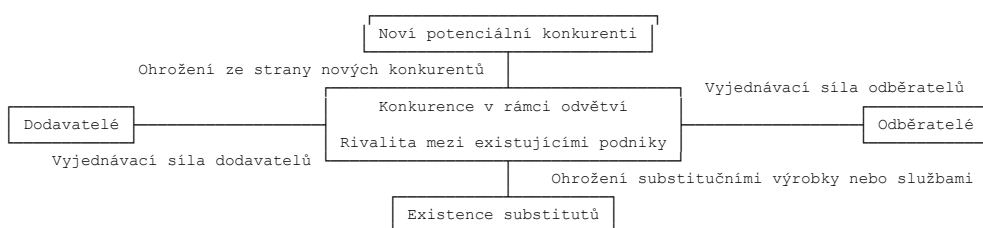
Životní cyklus podniku * Trend vývoje HDP * Antimonopolní legislativa * Zákony na ochranu Úroková míra * Nabídka peněz * Inflace * životního prostředí * Daňová politika * Nezaměstnanost * Použitelné příjmy * Regulace zahraničního obchodu * Stabilita Dostupnost energie a náklady * vlády

Výsledkem STEP analýzy není pouhý seznam faktorů ovlivňujících podnik. Na jejím základě lze také identifikovat menší počet klíčových faktorů, síly, které vyvolávají změny v prostředí, a také vliv vnějších faktorů diferencovat.

Třetí analytický krok vede k identifikaci klíčových konkurenčních sil. Prostředkem k analýze konkurenčního prostředí je Porterův 5-ti faktorový model uvedený ve schématu 4.

Cílem čtvrtého kroku je vymezení strategickou pozicí podniku, tzn. pozicí podniku ve vztahu k ostatním podnikům konkurujícím při získávání zdrojů nebo zákazníků. Za tímto účelem lze využít celou řadu metod: analýzu konkurence, analýzu strategických skupin (strategické mapy), analýzu tržních segmentů, analýzu růstu trhu a podílu na něm, analýzu přitažlivosti prostředí.

schema 4



Taková analýza by měla vést k tomu že:

- obrátí pozornost manažerů od operativní úrovně k širšímu světu, který podnik obklopuje a významnou měrou jej ovlivňuje
- umožní identifikovat příležitosti, na kterých je možno stavět, ohrožení, kterým je třeba se vyhnout; to vše v relaci k podnikovým zdrojům podstatně přispívá k volbě strategie.

Schopnost vnímat změny ve vnějším prostředí je velmi důležitá, neboť i zdánlivě nevýznamné změny ve vnějších vlivech signalizují potřebu přizpůsobit podnikovou strategii, nabízejí nové příležitosti a varují před novými hrozbami. Radikální změna prostředí v ČR postavila podnikatelské subjekty před nutnost opustit konvenční způsoby řízení a vyrovnat se s měnícím se prostředím a tím i s potřebou změnit přístup k řízení podniku. Jednou z pomůcek je metodologický aparát strategického řízení, jehož okleštěná část tu je na příkladu analýzy prostředí prezentována.

Literatura:

- Ansoff, H.I.: Corporate Strategy, McGraw-Hill, London, 1986
 Hron, J., Tichá,.: Strategické řízení, PEF VŠZ Praha, 1993
 Johnson, G., Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988