

3. Metody managementu

3.1 Podniková strategie

Strategie

Zásadní, dlouhodobé **záměry, hlavní cíle** a úkoly.



Poskytovatel připojení k internetu má strategický cíl stát se největším telekomunikačním operátorem ve středočeském regionu do konce roku 2015. Dílčí cíle: do čtyř let podporovat přenos hlasu, nabízet mezinárodní datové služby a pronajímat místní digitální okruhy. Nejbližším cílem pak je výstavba sítí, zajištění jejich bezpečnosti a pokrytí regionu.

Taktika

Dílčí cíle a cesty, jak jich **dosáhnout** (načasování; etapy). Operativa: **každodenní** prováděcí činnost, **běžné úkoly, rutina**.

Správná strategie působí na **růst** (vzestup) podniku, jinak dochází ke stagnaci nebo pádu (likvidaci) – tedy je to **životně důležitá** otázka existence.

Obsah podnikové strategie – nejdůležitější části:

- 1) Výrobní program: **sortiment** výrobků a služeb, inovace výrobků.
- 2) Výrobní profil: technická základna, **strojní vybavení** (aktivní část investičního majetku na rozdíl od pasivní: budovy, stavby).
- 3) Profesní, kvalifikační a věková **struktura** lidí, sociální otázky.
- 4) Podstatné okolí včetně mezinárodního, **konkurence, dodavatelé**.
- 5) Systém řízení včetně **informačního systému** a financí (rozpočet příjmů a výdajů).

Analyzujeme vnitřní a vnější činitele:

- silné a slabé stránky podniku (přednosti a nedostatky),
- příležitosti a nebezpečí (příznivé a nepříznivé okolnosti).



Vnitřní a vnější činitele

Silnou stránkou podniku produkujícího výlisky z plechu je vysoká kvalifikace konstruktérů a technologů a univerzální charakter výrobního zařízení dovolující snadné rozšíření sortimentu výroby. Slabou stránkou podniku může být zastaralost strojního parku a chybějící některé strojní dělnické profese. Příležitostí pro podnik produkující

plechové kryty strojů může být zjištěno, že vláda schválila zásadní rekonstrukci železničních tratí (pokud její produkce najde při rekonstrukci uplatnění). Hrozbu může představovat avizovaný požadavek na certifikaci jakosti dodávek v případě, že podnik certifikaci výrobků dosud nezavedl.

Jejich kombinací získáváme čtyři (4) základní strategie:

- **ofenzivní**
- **mírně ofenzivní**
- **defenzivní**
- **zbytkovou (ústupovou)**

Podnikatelská strategie

má základ v podnikatelském plánu: **obor** podnikání, místo, **investice**, výhled, management, organizace, **hlavní cíle**, specifické přednosti, případné problémy.

Různé **druhy podnikové strategie** podle konkrétní situace:

- **Rozvojová strategie**

Růst tržeb, inovace, zvýšení technické úrovně výroby (strojů a technologie) = komplexní ofenzivní strategie.

- **Investiční strategie**

Obnova strojů a technologie na vyšší úrovni; důraznější v případě rychlejšího inovačního cyklu v oboru a při intenzivní investiční činnosti konkurence.

- **Inovační strategie**

Rychlejší obměna výrobků, změny v sortimentní skladbě (položkách výrobního programu). Vyžaduje silnou vývojovou základnu (Japonci 10 - 20 % zaměstnanců podniku), eventuálně nákup licencí.

- **Strategie silného výrobku**

Automobily, elektronika aj., soustředěné **úsilí na jeden výrobek**, silná VVZ, ofenzivní strategie.

- **Strategie diverzifikace výroby**

Rozšiřování počtu druhů výrobků. Východiskem zkušenost: pokles zájmu o jeden výrobek nahrazuje zájem o jiné výrobky podniku. Vytváří se tzv. **rezervní program**, připravený pro období poklesu (**deprese**).

- **Kooperační strategie**

Podnik **propojen** se **sítí** subdodavatelů součástí, polotovarů i hotových výrobků, typické např. u automobilů – dodavatelé kování, zámků, gumového těsnění, skel, baterií, pneu.

- **Integrační strategie**

Účelové **spojení s jiným podnikem** (sloučení – fúze) nebo dohody např. k řešení složitých technických problémů a globálních problémů – bezodpadová technologie, využití solární energie, zpracování druhotných surovin, bezpečnost jaderných elektráren, čistota vod, komplexní zpracování dřevní hmoty a péče o les, odsíření tepelných elektráren atd.

- **Marketingová strategie**

Dílčí strategie, zaměřená na **znalost trhu** a její promítání do výrobního programu i veškeré činnosti podniku. Nutno ji **spojovat** se strategií **inovační**, personální, výzkumnou, finanční, případně dalšími.

- **Segmentační strategie**

Zvláštní případ marketingové strategie: zaměření na **specifické skupiny zákazníků**: mládež, důchodci, vyšší příjmové skupiny, zahrádkáři, kutilové, motoristé apod.

Tvorba podnikové strategie metodou SWOT (TOWS)

Strategická analýza

Rozpoznání problémů před vlastní tvorbou podnikové strategie. Poznáváme podrobněji **silné** a **slabé** stránky, **příležitosti** a **nebezpečí**. Ocenění v bodech, tabulky, eventuálně procenta.

Top-management (vrcholové vedení podniku) pak přijímá stanovisko k **rozhodujícím otázkám** budoucnosti podniku. **Strategický management** = řízení činnosti kolektivu zaměstnanců podniku, zaměřené na splnění hlavních cílů, většinou na **3 – 5leté** období.

Hlavní cíle

Proniknutí na trh, využití nižší ceny, **zdokonalení** výrobků i podniků (technologie, organizace), **růst** podílu na trhu (servis, doplňkové služby, dodávky až do domu). Využití možností a hodnocení investiční náročnosti oproti nulovým nebo nízkým investicím, které jsou možné pouze přechodně (jinak zastarání podnikové technické základny, tj. zejména strojů a zařízení).

Vnitřní činitele

▪ Silné stránky

kapitálová síla – nízké zadlužení, rezervní fondy; **kapacita** výzkumu a vývoje (počet a kvalifikace lidí); **vybavenost** stroji a zařízeními, stupeň automatizace; **tradice**, image podniku, **kvalita**, goodwill, pohotovost dodávek, servis a další služby.

▪ Slabé stránky

- **zastaralá zařízení**, zastaralé produkty;
- výkyvy v kvalitě, **nižší kvalita**;
- **nedostatky** v kvalifikaci lidí, odpovědnosti;
- **nižší úroveň** managementu podniku, neprůbojnost;
- pokažená (pošramocená) pověst (image).

Vnější činitele

▪ Příležitosti

chyby konkurence, spolupráce podniků, smlouvy krátkodobé i dlouhodobé, **státní zakázky**, granty (výběr v konkurzu), **nové zahraniční trhy**, např. jihovýchodní Asie.

▪ Nebezpečí

silná **konkurence**, diskriminační opatření (cla, dovozní kvóty, certifikáty), **nestabilní** trh, **politické** převraty, hospodářský **chaos**, mezinárodní **napětí**.

Kombinace čtyř složek strategie

Činitele vnější vnitřní	Příležitosti Opportunities	Nebezpečí Threats
Silné stránky Strengths	Ofenzivní strategie "SO"	Mírně ofenzivní strategie "ST"
Slabé stránky Weakness	Defenzivní strategie "WO"	Zůstatková (ústupová) strategie "WT"

Ofenzivní strategie

Výrazně nový produkt, modernizace výroby, možnost dosahovat vyšších cen (mimořádný zisk z inovací) nebo naopak podstatné snížení cen, rozvinutý marketing, vyšší riziko. **Časté spojení** se strategií silného výrobku, investiční, inovační, příp. rozvojovou strategií.

Mírně ofenzivní strategie

Díličí změny výrobního programu nebo produktů, **snížování nákladů a cen**, nižší spotřeba surovin a materiálů, necenová konkurence, **specializace** na určité trhy (segmenty). Obvykle při přípravě další produktové generace.

Defenzivní strategie

Opatrnost, udržování pozice, získat čas po dobu **konsolidace podniku**, **snížení cen** hromadnou výrobou (oživení poptávky). **Spolupráce**, odbytové koalice, joint venture.

Zůstatková strategie (ústupová, zbytková)

Ústup z trhu, orientace na doplňkové výrobky a služby, časté **fúze se silnějším podnikem**, někdy až **likvidace**. Značná závislost na konkurenci (slabá konkurenční pozice).

3.2 Pravidla finančního managementu

Výše **finančních prostředků** má rozhodující vliv na **vybavení podniku**, **inovace** atd. **Finance** netvoří jen pasivní obraz hmotné skutečnosti, ale **samy aktivně působí** na lepší hospodaření. Finance jako společný jmenovatel různorodých podnikových činností. Ve zprávách projednávaných ve vedení 80 % finančních údajů.

Pravidla finančního managementu podle zkušeností **prosperujících podniků**, bankovních expertů a poradenských organizací:

- **Pravidlo rovnováhy**

mezi **aktivy a pasivy**, **příjmy a výdaji** i mezi dalšími položkami v bilanci (investiční majetek – vlastní kap.).

- **Pravidlo objemové**

Činnost s **přiměřeným stavem majetku a kapitálu**. Vysoké zásoby a nevyužité stroje zvyšují náklady.

- **Finanční nezávislost**

Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem **2 : 1** (33 % cizích zdrojů) jako horní hranice zdravého podniku. Průměr podílu cizího kapitálu v podnicích vyspělých států 10 – 15 %.

- **Likvidita**

Platební schopnost

- **okamžitá** (každodenní – platební kalendář), koeficient likvidity 1,0 (0,9 – 1,1; 0,8 – 1,2)
- **běžná**, koeficient likvidity 2,0 – 2,5
- **celková**, koeficient likvidity 3,0 – 3,5

- **Pravidlo tvorby rezerv**

Rezervní fond proti výkyvům hospodaření. AS 10 %, postupně doplňování ze zisku. Prosperující podniky s dlouholetou tradicí, rezervní fond často **2 – 8× vyšší** než základní kapitál.

- **Přiměřená dividenda**

Zájem akcionáře spolu se zájmem na růstu tržní hodnoty akcie. Dividenda vyšší o 30 – 50 % proti úroku (riziko).

- **Kontinuita finančního hospodaření**

Nepřetržitá kontrola účelnosti a hospodárnosti, rovnováhy mezi likviditou a rentabilitou (rezerva likvidity v cenných papírech). Tvorba rezervního fondu.

3.3 Metody managementu

Metodou rozumíme **způsob řešení problémů**, v našem případě problémů, spojených s fungováním systémů podnikového managementu a zajišťováním jeho vyšší účinnosti. Metody používáme jako **osvědčeného, promyšleného, soustavného a cílevědomého přístupu k řešení problémů a postupu při řešení**.

Schematicky můžeme celý proces vyjádřit na obrázku č. 3.1.

Zdroje poznání metody	Teorie – Myšlenky	Znalost	Činnost	Výsledek
	Praxe – Zkušenosti	Osvojení poznatků	Aplikace znalostí	Vyřešený problém

Obrázek 3.1 – Výběr a aplikace metody

Metoda (z řeckého *me todos – touto cestou*) zahrnuje **soustavu pravidel**, která určují navazující možné (použitelné) **soustavy operací**, směřující od určitých **výchozích podmínek** k určitému **žádoucím cíli**. Soustava pravidel, použitých a prověřených v četných předchozích případech, poskytuje cenné zkušenosti, návody, náměty a variantní postupy.

Kromě pojmu metoda se setkáváme s blízkým termínem **technika**, v některých případech dokonce s metodou ztotožňovaným. **Technikou** označujeme **zaběhnutý způsob zkoumání**, řešení a zpracovávání problémů. Představuje soubor **lidských činností**, pracovních způsobů ve spojení se stroji, zařízeními, nástroji a pomůckami včetně pracovní zručnosti a dovednosti. Naproti tomu **předpis** obsahuje obecně uznávaný, ustálený **způsob jednání**. Jinak řečeno osvědčený a doporučený způsob výkonu činnosti (provádění).

Postup znamená účelný **doporučený** způsob práce (jednání) jako část metody nebo výkon předepsaných operací, např. technologický postup.

S **návodem** se setkáváme jako s doporučeným způsobem provádění činnosti, poučením, radou, instrukcí. V této souvislosti se objevuje rovněž termín **nástroje**, v přeneseném smyslu rovněž někdy ztotožňovaný s metodami.

Nástroji v současném managementu rozumíme **prostředky řídicího působení**, jejich obsah je tedy širší a metody v tomto případě tvoří jejich část. Typickým příkladem jsou nástroje **přímého** a **nepřímého** řídicího působení. **Nástroji** přímého působení jsou kromě **plánu** a **práva** (přímé ukládání úkolů, povinností) také **operativní příkazy**. K nástrojům nepřímého působení zařazujeme hodnotové nástroje (mzdu, cenu, zisk, daně, dotace, odpisy, úvěr a úrok, měnový kurz).

Každá metoda má dán do vínku **obecný cíl**, kterým je poznání skutečnosti, problémů a jejich souvislostí, abychom je mohli změnit k lepšímu.

Volba vhodné metody patří k nejdůležitějším předpokladům úspěchu v každé činnosti. Správnou volbou můžeme dosáhnout příznivých výsledků s vynaložením menší námahy. **Znalost většího počtu** metod a schopnost je **prakticky aplikovat** při řešení problémů tak tvoří nejdůležitější stránku kvalifikační způsobilosti každého manažera a tvůrčího pracovníka vůbec. Použití **nehodné metody**, ať již z neznalosti, nezkušenosti, podcenění jejich významu, z lhostejnosti nebo omylem, znamená dojít buď ke zkráceným výsledkům, nebo dokonce vyúsťuje v **nemožnost** nalézt řešení problému, **splnění cíle a úkolu**.

Výběr vhodné metody posuzujeme z **hledisek**:

- jak **odpovídá** účelu, obsahu a cíli řešeného problému;
- zda je **úměrná** významu úkolu (potřeba doplnit další metodou);
- je-li **přiměřená** příslušnému systému (nepoužívat zbytečně složitých metod k řešení poměrně jednodušších problémů);
- do jaké míry je **použitelná** vzhledem ke splnění potřebných předpokladů;

Metody umožňují:

- **dokonaleji poznat** řešený problém a proniknout k jeho podstatě, souvislostem, dosavadnímu a budoucímu vývoji;
- **využít** osvědčeného postupu, rozsáhlých zkušeností předchůdců;
- **uspořit čas**, nalézt jednodušší postup namísto zbytečně složitého a naopak varovat před nepřiměřeně jednoduchým postupem v obtížných případech se zvýšenými nároky a výsledky;
- **dosahovat prokazatelně lepších výsledků** na rozdíl od pokusů a omylů, nahodilosti a ztrát s draze zaplacenými zkušenostmi při vlastních nezdarech.

Klasifikace metod

Nejjednodušší logické členění metod umožňuje **rozlišovat**:

- **metody obecné**, společné pro všechny obory včetně managementu;
- **metody specifické**, vycházející z jednotlivých vědních oborů;
- **metody tvůrčího myšlení** jako samostatnou skupinu vzhledem k významu pro rozvoj duševního potenciálu každého jednotlivce.

Obecné metody dále členíme na:

- **metody empirické**, vycházející ze zkušeností, smyslového vnímání;
- **metody exaktní**, založené na teoretickém zevšeobecnění předchozí praktické činnosti.

Specifické metody se podle svého charakteru rozlišují na:

- **metody převzaté z jiných vědních oborů** (matematiky, statistiky, teorie grafů apod.);
- **vlastní metody managementu** s rozdělením na rozhodování a plánování, stimulaci včetně vedení lidí, organizaci a kontrolu.

Každou činnost včetně využití kterékoliv z metod předchází **hypotéza** – předpoklad, **domněnka**. **Vědecká hypotéza** obsahuje **předběžné závěry** se zřetelem k určitým vymezeným podmínkám a souvislostem, které má další výzkum **potvrdit** nebo **vyvrátit**.

Laická hypotéza tvoří částečně nebo úplně **nevědomý** začátek našich záměrů, úmyslů nebo představ; spočívá rovněž v tom, že budeme moci **záměry uskutečnit s prostředky**, které máme k **dispozici** (pracovníky, stroji, financemi), v odpovídajícím čase, vlastními silami nebo ve spolupráci s dalšími podniky nebo jednotlivci apod.

Obecné metody empirické

Empirie, zkušenost, spojená se **smyslovým vnímáním** (zrakem, sluchem, ...) vedla ke vzniku **základních metod**, které se často využívají v dalších složitějších postupech jako jejich součást: **pozorování, analogie, dotazníky, testy, experimenty, reflexe a měření**.

Pozorování vychází ze **smyslů**, doplněných velmi často **technickými prostředky**, např. kamerou, dalekohledem, periskopem, optickými čidly, selenovou buňku, mikročipem aj. Pozorování se objevuje jako **rozšířený prvek** mnoha dalších metod. Při pozorování se zaměřujeme na **přesně vymezené jevy**. Získáváme tak **přehled** o pořádku na pracovištích, bezpečnosti a hygieně práce, uložení různých druhů materiálů, dokumentů, o výkonu strážní služby apod. **Manažer** vykonává pravidelné i nepravidelné pochůzky po pracovištích, aby přímo na místě získával informace, kontroloval činnost a zasahovat v případech závažných nedostatků, které přitom zjistí – zpozoruje. Pozorování může být **zjevné** nebo **skryté**.

Skrytého pozorování se využívá zejména v případech **podezření z trestné činnosti** nebo při **nebezpečí**, že pozorovaní by jednali jinak než obvykle (měření výkonu, normování, měření rychlosti).

Analogie vychází z **podobnosti jevů**, ze shody **dvou** nebo **více objektů** v **určitých znacích**; využívá se v našem případě zejména při srovnávací analýze. Věnujeme přitom pozornost především **podstatným znakům**.

V **rozvoji tvůrčího myšlení** nám slouží analogie k tomu, abychom si **povšimli podobnosti** tam, kde ji dosud nikdo **nepostřehl**.

V **manažerské praxi** zaujímá analogie **význačné místo** při mezipodnikovém **srovnávání výsledků** např. se zřetelem ke **konkurenční schopnosti** podniků v oboru, odvětví nebo i celém hospodářství. Podobně **srovnáváme** charakteristické rysy **úspěšných manažerů** – pracovitost, houževnatost, iniciativu, jednání s lidmi, organizační schopnosti a další.

Dotazníky tvoří základ anketárních průzkumů psychologů, sociologů, při marketingových činnostech (např. před uvedením nového výrobku na trh), v informační a organizační analýze a některých dalších. O **úspěchu** dotazníkové metody **rozhoduje správný výběr otázek**. Tímto způsobem se daří významně zlepšit

vztahy pracovníků v podnicích, vztahy mezi vedením a pracovníky i vztahy k veřejnosti.



Pražská Kovoslužba již v osmdesátých letech zásadně změnila kvalitu poskytovaných služeb právě na základě dotazníkových průzkumů mezi vlastními zaměstnanci a u zákazníků. Začaly se provádět opravy do 2 – 3 dnů za příplatek, v pozdních odpoledních hodinách, v sobotu, zavedeny byly pořadníky pro chybějící náhradní díly a informace o termínu opravy ihned po dodávce náhradního dílu.

Takové služby zlepšovaly postavení zákazníka z pouhého prosebníka nebo dokonce žebráka na plnoprávného partnera. V tehdejšímu systému však zůstalo pouze při této vzácné výjimce. V současnosti se v podnicích využívá dotazníků v široké míře.

Předem určené otázky slouží k **zjištění názorů** na problém, který se má řešit, upoutává pozornost veřejnosti atd. **Respondenti** se vybírají buď jako reprezentativní **vzorek**, odpovídající demografickému složení obyvatel nebo příslušné skupiny, jindy se uplatňuje nahodilý výběr, jako je tomu např. u anket zákazníků v obchodních domech, novinách. Zatímco **statistická šetření**, založená na **výkazech**, se zabývají **fakty**, v našem případě zjišťujeme **názory**.

Testy pozůstávají ze **souboru otázek**, pravidel nebo činností, jimiž se ověřují určité **hodnoty** – vlastnosti, jakost, výsledky hospodaření, znalosti řidičů, schopnosti přijímaných nových pracovníků.

V případě **výrobků** se **testování** neuskutečňuje pouze u výrobce, ale ve vybraných případech také ve **státních zkušebnách** a prostřednictvím **sdružení spotřebitelů**. Tato sdružení jsou ve vyspělých státech velmi silná a zveřejňují výsledky testů ve vlastních časopisech. V posledních letech se ve zvýšené míře uplatňují testy, zaměřené na **ekologickou** nezávadnost výrobků, např. bezfosfátové prací prostředky, biologicky nezávadné potraviny, nižší emise škodlivých látek do ovzduší aj.

Experiment pozůstává vždy z **několika metod**, nejčastěji z pozorování, srovnávání a měření. Pokusem (experimentem) **zjišťujeme správnost** výchozích předpokladů a našich dosavadních poznatků. Ověřuje se rovněž existence dosud nepotvrzených souvislostí. Podle výsledků se **potvrzují** nebo **zamítají hypotézy** a zjišťují možnosti, jak uskutečnit změnu (dosavadního výrobku, organizační struktury, kvalifikace pracovníků, využití strojů, pracovní doby aj.). Uskutečňují se např. zkoušky prototypů nebo vzorků před zahájením sériové výroby.

Reflexe – **zpětný odraz**, uvažování a rozmyšlení, vychází z **intuice** – tvůrčího vnuknutí, **fantazie**. Z dobrého nápadu se odvíjí představa, jak nově vyřešit problém, dosáhnout zvratu kvality – novou kvalitu, řešení na nové úrovni poznání. Používá se jako individuální metoda, velmi dobře se však osvědčuje rovněž jako metoda

kolektivní při **brainstormingu**, **Gordonově metodě** a **delfské metodě** (viz dále Metody tvůrčího myšlení).

Měření spočívá v **určení číselné hodnoty** určité **veličiny** (délky, plochy, váhy, ceny, objemu) prostřednictvím jednotky měření. Používá se mezinárodně uznávaných jednotek fyzikálních, časových a finančních. Naměřená velikost v metrech, hmotnost v kilogramech, objem v litrech, čas v hodinách, minutách a sekundách, finanční veličiny v národní nebo zahraniční měně umožňuje teprve při **srovnání** s předpokládanými hodnotami konstatovat, zda dosažené výsledky jsou výrazně lepší, lepší, beze změny, horší nebo mnohem horší (příklad 5 stupňového hodnocení).