

STRATEGIE JAKO PROSTŘEDEK ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI?

ALENA KOPFOVÁ

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

V dnešní době tzv. ekonomické krize jsou obzvláště zřetelné obrovské rozdíly mezi jednotlivými podniky, i mezi jednotlivými státy. Je proto zajímavé zabývat se myšlenkou, proč někteří uspějí, zatímco jiní nikoliv. Na tuto otázku našel odpověď už v 60. letech minulého století Alfred D. Chandler, který upozornil na nutnost mít dlouhodobou strategii. Je tato strategie i dnes zárukou stability a výhodou? Platí toto tvrzení pouze pro podnikovou praxi nebo se může uplatnit i např. ve veřejné správě? A jak to vypadá s aplikací strategického managementu v České republice?

Key words in original language

Krize; podnik; veřejná správa; strategie; strategický management; rozdíly; stabilita; konkurenceschopnost; výhoda.

Abstract

Nowadays, during so called crisis, the huge differences not only between companies are especially visible. Therefore it is interesting to deal with the question “why”, why some are successful and some not. That question was already in the sixties years of last century discussed by A. D. Chandler, when he pointed out the importance of having a strategy. Is this concept advantageous also today, does it ensure the stability of the company? Can it be used also in public administration? And how does it look like with the strategic management in Czech Republic?

Key words

Crisis; company; public administration; strategy; strategic management; differences; stability; competitiveness; advantage.

1. ÚVOD

Zhruba před rokem se rozpoutala ekonomická krize. Vše začalo krizí finanční a vírou, že to u ní i zůstane. Řada odborníků také předpovídala, že krize, se kterou se začaly potýkat nejprve Spojené státy, se Evropské unie nedotkne. Bohužel velmi záhy se ukázalo, že tyto předpovědi byly založeny také na pouhé víře. Zmíněná krize se samozřejmě nevyhnula ani České republice, i když v naší zemi přece jen neudeřila s takovou razancí jako v jiných státech.

Tento příspěvek nemá být polemikou, zda se alespoň některé důsledky očekávat daly či nedaly, zda se jim mohlo nějak zabránit. Nemá být ani úvahou nad tím, zda takováto krize (a následně hospodářská recese, kterou

momentálně bezesporu prožíváme) je nutná např. k „pročištění“ trhu přesyceného nabídkou zboží a služeb všeho druhu či k tomu, aby si každý jednotlivec uvědomil, kam až může vést konzumní způsob života. Hospodářská recese tu zkrátka je a každý z nás (ať už mluvíme o jednotlivci, domácnosti, podniku) musí dělat vše pro to, aby „přežil“.

Pokud se zaměříme právě na podniky, minimálně od začátku letošního roku si téměř všechny začínají uvědomovat svou nelehkou situaci v boji s konkurencí. Tato nelehká situace se týká několika faktorů, mezi ty nejzávažnější pravděpodobně patří nižší poptávka (spotřebitelé omezili či odložili nákup všeho, co není zcela nezbytné) a zhoršená platební morálka odběratelů. Podniky zkrátka opravdu začali bojovat. V Českém prostředí je asi nejběžnější ořezání veškerých nákladů na úplné minimum - podniky propouští své zaměstnance, omezili jejich vzdělávání, nevydávají finance na marketingové aktivity nebo (v tom lepším případě) se snaží optimalizovat výrobní proces. Je ale zrovna toto omezování tím nejlepším řešením?

2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT A JEHO VÝVOJ VE ZKRATCE

Pojmy „strategie“ a „strategický management“ jsou primárně spojeny s vojenstvím. Teprve v 60. letech minulého století se objevují ve spojení s chováním podniku. Vzhledem k tomu můžeme tedy říci, že strategický management je relativně novou disciplínou. Přesto, jak se domnívá Joan Magretta (2004), přitahuje nejvíce pozornosti ze všech oblastí managementu. Navíc k tomu dodává, že ačkoliv se samotné názory na výklad a obsah pojmů „strategie“ a „strategický management“ různí, téměř všichni autoři souhlasí s tím, že jde o pojmy důležité. Na své důležitosti ještě nabývají právě v dnešní době, době hospodářské recese.

V předcházejícím odstavci tedy již bylo zmíněno, do jaké doby je možné datovat počátek strategického managementu. V té době bylo několika studii zjišťováno, proč některé podniky ve stejném oboru působnosti uspěly, zatímco jiné sledující přibližně stejné přístupy úspěšné nebyly. Odpověď na tuto otázku nachází Alfred D. Chandler (1987), který upozorňuje na to, že při rozvažování o budoucnosti je důležité vzít v úvahu dlouhodobější horizont. Z jeho „structure follows strategy“ vyplývá nutnost organizace mít dlouhodobou strategii a až na základě ujasnění si strategie bývá utvářena organizační struktura.

Tento názor se objevuje v období tzv. dlouhodobého plánování (Dr. Claudia Höck, 2005), které se datuje od roku 1960 do 1973 a je charakteristické růstem podniků, novými trhy stále ještě orientovanými na prodávajícího a nabídku. Důraz je kladen na dlouhodobé prognózy a kontrolu. Do této doby je také možné datovat tzv. Ansoffovu matici, ve které jsou srovnávány čtyři různé strategie (proniknutí na trh, vývoj nového výrobku, rozvoj trhu a diverzifikační strategie).

V období strategického plánování (1973 - 1980) se manažeři začali ptát, jaký druh činnosti by měl podnik provádět a nejen, k čemu povede právě

prováděná činnost. Tato fáze je charakterizována poptávkově orientovanými trhy (orientace podniků na zákazníka), diverzifikací a krizemi růstu. Do tohoto období časově spadá např. SWOT analýza, analýzy výrobního portfolia (mimo jiné Boston Consulting Group matice). Porter (1994) definuje tři základní typy generických strategií, vytváří také model pěti konkurenčních sil.

Zhruba od 80. let 20. století se konkurenční poměry mění a vymykají se navyklému hodnocení. Podniky se již přestávají zaměřovat na růst, nýbrž dávají přednost zaměření na konkurenční vítězství. Období strategického managementu, jak se říká době, ve které se právě nacházíme, se zprvu vyznačovalo především internacionalizací, orientací na kupující, diferenciací a také snižováním nákladů. V druhé fázi (přibližně od roku 1995) se vše ještě více prohlubuje a zrychluje, hovoří se o době plné změn nebo také turbulentní době, podniky jsou „globálními hráči“. V tomto období se prosazuje řada nových pojmů, např. outsourcing, reengineering, metoda Balanced Scorecard (BSC), ale také učící se organizace, znalostní management, inovace.

3. STRATEGIE V DNEŠNÍ DOBĚ?

Právě probíhající hospodářská recese, se všemi svými průvodními jevy, prověřuje současné podniky, jejich životaschopnost. Proč některé podniky zvyšují své zisky, zatímco jejich konkurenti, ačkoli působí ve stejném odvětví, stojí téměř před krachem nebo už dokonce musely vyhlásit bankrot? Stačí k přežití v dnešní době snižování nákladů, které bylo zmíněno v úvodu? Platí k vytvoření konkurenční výhody i v současnosti „Chandlerova“ nutnost mít dlouhodobou strategii?

Odpovědi na tyto otázky lze nalézt téměř v každém pojednání o strategickém managementu. Citujme např. Miloslava Keřkovského, který k tomu říká: „Strategicky řízené firmy jsou schopny pružněji, lépe a účelněji reagovat na trendy, které je ovlivňují, než jejich konkurenti, kteří strategickému řízení náležitou pozornost nevěnují. Tím, že jsou správně nastaveny procesy strategického řízení, jsou firmy schopny nalézat efektivní řešení i v podmínkách hospodářské stagnace, recese, krize. Je to proto, že ve strategickém řízení mimo jiné systematicky předvídají vývoj trhů a odvětví, v němž působí, a hledají příležitosti, jejichž využitím mohou proaktivně eliminovat případné hrozby.“

Jeho slova potvrzuje výzkum provedený soukromou vysokou školou B.I.B.S., a.s. (Brno International Business School). Na otázky odpovědělo přesně sto převážně vrcholových manažerů (53 %) a majitelů českých podniků (19 %), a to z podniků, jejichž roční obrat přesahuje 100 mil. Kč.

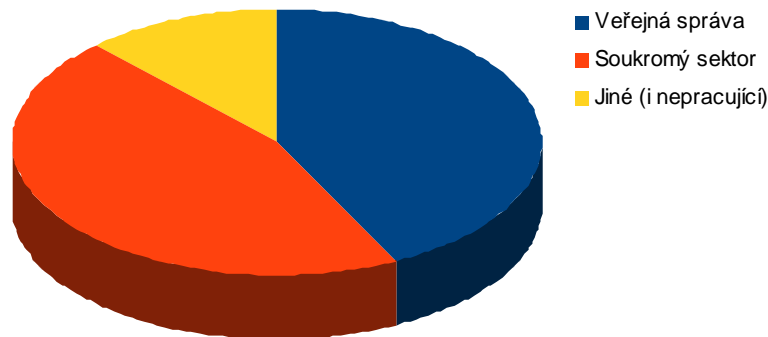
Převážná většina respondentů tohoto výzkumu přisuzuje velký (44 %) nebo klíčový (46 %) význam strategickému managementu. To, zda je firma strategicky řízena, podle 90 % z nich výrazně ovlivňuje očekávanou úspěšnost jejich podniků v následujících několika letech. Oslovená skupina

navíc pohlíží na budoucnost s mírným optimismem, což může být způsobeno tím, že na otázky odpovídali lidé, kteří se v oblasti strategického managementu vzdělávají.

Podniky v současné době, podle odpovědí jejich vrcholových manažerů a majitelů, nejvíce pocítují zhoršenou platební morálku odběratelů (42 %), na druhou stranu ale také dostupnější pracovní sílu (43 %). 61 % respondentů se přiklání k názoru, že by stát neměl výrazněji pomáhat sektorům, ve kterých jejich podniky působí a 60 % odpovědí se shoduje v očekávání, že počet konkurentů v odvětví se mírně nebo významně sníží.

4. STRATEGIE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Význam strategického managementu pro výkonnost podniků potvrzuje i další výzkum, který byl tentokrát prováděn na Právnické fakultě Masarykovy university. Výzkum pomocí dotazníku probíhal vždy v průběhu letního semestru, a to po dobu 4 let (2006 až 2009), mezi studenty distanční formy studijních oborů převážně Veřejná správa a Právní vztahy k nemovitostem. Celkově bylo odevzdáno 301 správně a úplně vyplněných dotazníků, přičemž jen minimim respondentů dosud v žádné organizaci nepracovalo (ti vyplňovali jen obecnou část), 128 respondentů uvedlo, že pracuje ve veřejné správě, 137 z nich pak podle odpovědí pracuje v soukromém sektoru.



Graf č. 1: Skupiny odevzdaných dotazníků

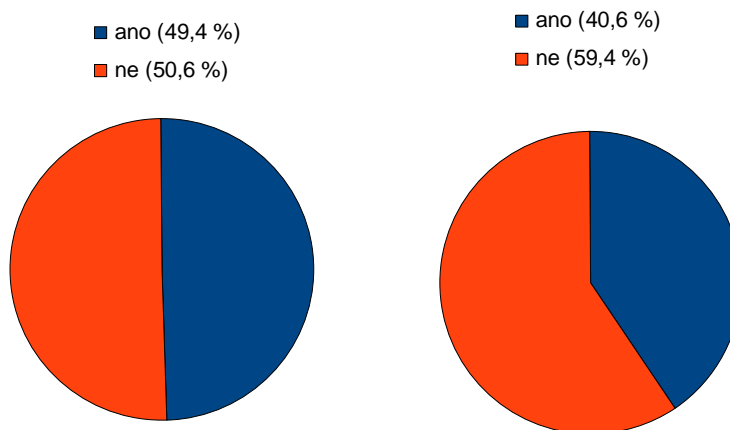
Obecná část se týkala názorů na strategii a strategický management, nebylo tedy nutné mít již nějaké pracovní zkušenosti. Na otázku, která měla zjistit, nakolik jsou respondenti seznámeni s pojmy „strategie“ a „strategický management“ se sešlo celých 67 % odpovědí znějících „rozumím jim a vím, co znamenají“. Odpověď „pojmy jsem několikrát slyšel, ale nemám zcela jasno v tom, co znamenají“ zvolilo 31 %. Pouze několik lidí prozradilo, že nemá jasnou představu, co pojmy znamenají. Tento výsledek ale může být zkreslen tím, že všichni respondenti v rámci výuky na Právnické fakultě absolvovali kurz Management, kde zrovna strategický management tvoří zásadní téma. Další otázka z obecné části potvrzuje výsledky výzkumu vysoké školy B.I.B.S. 98,6 % vyplňujících se domnívá, že z pohledu

výkonnosti organizace je aplikace strategického managementu nutná/výhodná (přičemž celých 73 % zaškrtno odpověď „rozhodně ano“).

Další část dotazníku vyplňovali již jen ti, co pracují (případně pracovali v době, kdy se výzkumu účastnili), tedy dohromady 265 lidí, z nichž 48,3 % pracovalo ve veřejné správě.

4.1 STRATEGIE A VEŘEJNÁ SPRÁVA - KONKRÉTNÍ VÝSLEDKY

Dalo by se říci, že ústřední otázka dotazníku zněla: „Víte, jakou má vrcholové vedení Vaší organizace strategii?“ Pokud účastník výzkumu zvolil „ano“, následovalo několik dalších otázek týkajících se strategie a strategického managementu. Ale k těmto až později. Odpovědi na zmiňovanou ústřední otázku shrnuje graf č. 2, na jehož levé straně jsou odpovědi od všech pracujících, zatímco napravo odpovědi respondentů, kteří uvedli, že pracují ve veřejné správě.

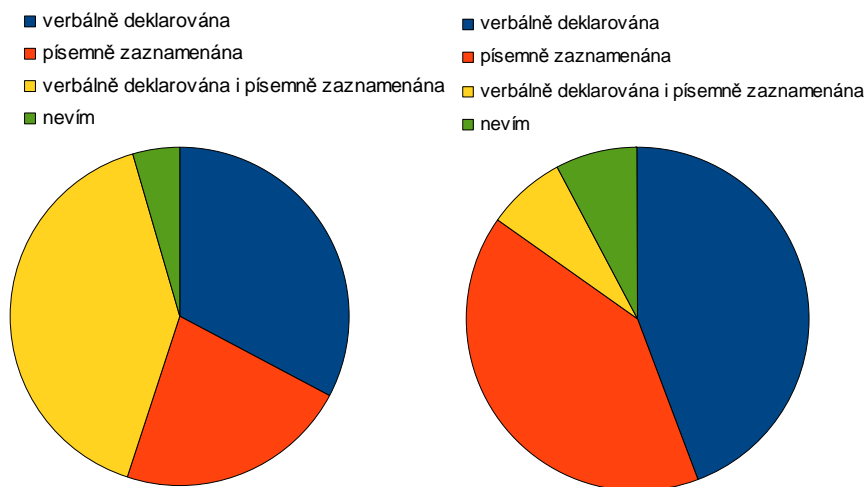


Graf č. 2: Vědomí o strategii v organizaci (výsledky z veřejné správy napravo)

Z grafu je zřejmé, že většina lidí si není vědoma toho, že by organizace měla strategii. U celkového souboru se jedná pouze o nepatrnou většinu, pokud budeme brát v úvahu veřejnou správu, je rozdíl markantnější. Na tomto místě je nutné připomenout, že odpověď „ne“ nemusí nutně znamenat jen to, že strategie v organizaci neexistuje. Ve skutečnosti si pouze respondent není vědom toho, že by organizace strategii měla. Tedy mít ji může, ale ne všichni pracovníci s ní jsou obeznámeni. To ovšem také není dobře, protože veškerý chod organizace by měl být „podřízen“ strategii, a to není možné, pokud o ní pracovníci nevědí.

V dotazníku byly položeny další otázky týkající se strategie, které ale dále vyplňovali pouze ti, kteří v „ústřední“ otázce uvedli, že vědí, jakou má vrcholové vedení jejich organizace strategii. Jednou z položených otázek v dotazníku bylo, zda je strategie verbálně deklarována, písemně zaznamenána nebo obojí. Výsledky jsou poměrně zajímavé, především tím, že je patrný rozdíl mezi souborem celkovým a souborem týkajícím se pouze veřejné správy. Jak je vidět níže na výšečových grafech (graf č. 3), v

organizací veřejné správy daleko více převládá strategie, která je pouze písemně zaznamenána.



Graf č. 3: Porovnání všech odpovědí (vlevo) s těmi, které se týkají veřejné správy (vpravo)

Další dvě otázky se týkaly strategie z pohledu spolupracovníků - zda se nižší management podílí na vytváření strategie a zda všichni ostatní pracovníci jsou o strategii informováni. Každý si mohl vybrat ze škály pěti možných odpovědí na obě otázky: „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „rozhodně ne“ a „nevím, nemohu posoudit“. U otázky, zda se nižší management podílí na vytváření strategie organizace, převažovaly „váhavé“ typy odpovědí (konkrétně tedy „spíše ano“ či „spíše ne“) a pokud jsme porovnali odpovědi kladné a záporné, u veřejné správy byly téměř vyrovnány, zatímco u celkového souboru převažovaly odpovědi kladné (55 %). Daleko více kladných odpovědí se sešlo v odpovědích na otázku, zda jsou všichni pracovníci informováni o strategii organizace, a to i v souboru omezeném na veřejnou správu. Možnosti „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“ byly zvoleny v 77,1 % (resp. v 73 % ve veřejné správě).

Často se stává, že v organizaci strategie nějakým způsobem existuje (např. je verbálně deklarována), ale není prakticky uskutečňována. Míru implementace (uskutečňování) zjišťovala další z otázek. To, že neexistuje ani snaha o implementaci se domnívají zhruba 2 % lidí (stejně tak, když bereme v úvahu veřejnou správu). To, že je strategie v organizaci každopádně uskutečňována, zvolilo 53,4 % z celého souboru respondentů, avšak jen 46,15 % pracovníků veřejné správy. Jistou prostřední variantu, znějící „snaha o implementaci existuje, ale plné uskutečňování se zatím moc nedaří“ zaškrtnulo 43,5 % všech, zatímco 51,9 % z veřejné správy.

Strategii nestačí implementovat. V průběhu realizace strategie je nutné pravidelně hodnotit dosahované výsledky (porovnávat je s cíli stanovenými ve strategii, a také sledovat plnění dílčích operací vyplývajících ze strategie). Na otázku, zda je strategie „kontrolována“, mohli účastníci vybírat z možností „ano“, „ano, ale pouze nepravidelně nebo zčásti“, „ne“ a

„nevím“. Kladné odpovědi získaly naprostou převahu. Záporně odpovědělo pouze 6,9 %, za veřejnou správu ještě méně - 3,8 %. Bezpodmínečné ano tvořilo více než polovinu všech odpovědí (50,4 %, v organizacích veřejné správy dokonce 57,8 %).

Poslední otázka zjišťovala využívání metod strategické analýzy. Kladných odpovědí se sešlo pouze 36 z celého souboru (což tvořilo 27,5 %), z veřejné správy pak těchto odpovědí bylo 19. Respondenti, kteří si zvolili právě tuto odpověď, byli vyzváni, aby uvedli také konkrétní metody, které používají. Téměř bez výjimky jmenovali SWOT analýzu, jen místy doplněnou i metodami např. 7S nebo Porterova analýza pěti sil.

5. ZÁVĚR

Předložený příspěvek se beze zbytku zabýval strategií a strategickým managementem. Již v úvodu byla vyslovena úvaha, zda by zrovna strategický management mohl eliminovat dopady ekonomické krize a následné recese, zda by se dalo mluvit o tom, že díky implementaci strategického managementu získá organizace náskok před konkurenty.

První část příspěvku seznamovala se začátky strategického managementu a jeho vývojem do nedávné doby. Bylo mimo jiné poukázáno na to, že v počátcích strategického managementu v 60. letech minulého století se mělo za to, že právě existence strategie v organizaci představuje konkurenční výhodu pro tuto organizaci. V další části byly shrnuty výsledky nedávného výzkumu týkající se strategického managementu coby „výhody“ v době ekonomické krize. Tento výzkum provedla soukromá vysoká škola B.I.B.S. v Brně a jeho výsledky opět potvrdily, že strategický management skutečně pomáhá zvládnout ekonomickou krizi. Poslední část také seznamovala s výsledky výzkumu, tentokrát prováděného na Právnické fakultě Masarykovy university a zabývajícím se nejen soukrovou sférou, ale také strategickým managementem ve veřejné správě.

Některé závěry z prezentovaných výzkumů se možná daly očekávat již před přečtením tohoto příspěvku, ale doufám, že i přesto vás mohly některé výsledky překvapit.

Literature:

- Höck, C.: Strategisches Management. [online]. 2005. [cit. 2007-02-02]. Dostupný na WWW: http://www.ibl-unihh.de/strategie_Einstieg.pdf
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0
- Keřkovský, M.; Vykypěl, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

- Magretta, J.: Co je management: Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2
- Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 252. ISBN 978-80-247-1911-5
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 2005. ISBN 978-0-684-84743-6
- Porter, M. E.: Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- Porter, M. E.: Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
- Schusterová, L. Balanced scorecard - metoda strategického řízení podniku. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací: Sborník z mezinárodní vědecké konference. Praha : 2006. ISBN 80-245-1091-X
- Souček, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9
- Souček, Z. Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!). 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- Ekonomickou krizi zvládnou lépe firmy, které jsou strategicky řízeny, tisková zpráva, Brno : Brno International Business School, 26.2.2009. Dostupný na WWW: < <http://www.bibs.cz/pro-media/18/tiskove-zpravy/>>
- Strategické řízení pomáhá zvládnout ekonomickou krizi. In Moderní řízení 3/2009. str. 8.

Contact – email

kopfova@centrum.cz