

8. Globální podniková strategie

Tato publikace je zaměřena na strategické řízení informačního systému podniku, nikoli na strategické řízení podniku jako celku. Nicméně, jak už bylo v předchozím textu několikrát zmíněno, jsou podniková strategie a v ní formulované celopodnikové cíle základem všech dalších úvah při tvorbě strategie IS/IT podniku. Proto se v této kapitole zaměříme na shrnutí těch principů globální podnikové strategie, které jsou významné i pro strategické řízení IS/IT. Zájemce o podrobnější výklad globálních strategií odkazujeme na specializované publikace např. [HIL92], [SOU91], [VOD96]. Zde prezentovaný přístup ke strategickému řízení IS podniku je součástí metody MDIS, jejíž základy byly objasněny v kap. 5.

8.1 Globální strategie – smysl a cíl podnikových aktivit

Globální strategie (GST) dává smysl a cíl všem podnikovým aktivitám. Je směrníkem na cestě vpřed. Bez globální strategie je podnik v obdobné situaci jako armáda, které není zcela jasno, kdo je její nepřítel a kdo spojenec, zda má v následujícím období přejít do útoku nebo naopak do obrany a jaké zbraně budou do útoku nebo obrany zapojeny.

Jestliže podnik nemá formulovanou globální strategii, resp. jestliže strategie sice existuje, ale podnikový management ji důsledně neprosazuje, pak se *podnik vyvíjí živelně*. Trvá-li taková situace několik let, určujícími se stanou separátní zájmy jednotlivých řídicích pracovníků a jejich útvarů – viz též kap. 3. Dlouhodobé působení takového stavu podnikového řízení má vliv i na formování genetického kódu organizace. Takto zafixovaný genetický kód se pak stává velmi silnou bariérou prosazování změn v podniku.

Jestliže byl podnikový informační systém vyvinut v době, kdy byl pro podnik typický živelný vývoj, stal se informační systém jedním z nástrojů fixace nevhodného genetického kódu organizace. Přeje-li si vrcholový management prosadit nově formulovanou strategii, měl by proto věnovat informačnímu systému mimořádnou pozornost.

Samá existence globální podnikové strategie a její prosazování managementem nejsou automatickými zárukami úspěšnosti podniku. Otázkou zde je, *jak je strategie formulována a jak je prosazována* (viz chyby strategického řízení v kap. 3).

Nástup informační éry přinesl oproti éře průmyslové změny jak ve formulaci globálních cílů úspěšných podniků, tak i změny v prostředcích, které tyto podniky

Formulace GST není rutinní záležitostí. Používat při tvorbě GST čistě racionální přístup může mít neblahé následky, protože vytváří myšlenkové bariéry. Významnou roli v týmu vytvářejícím strategii proto musí hrát *vizionáři*, kterým neschází fantazie a kteří jsou schopni se dívat na realitu novými, neotřelými způsoby. Tyto neotřelé pohledy jsou potřebné vždy, když

- se dostavil výrazný neúspěch;
- se dostavil výrazný úspěch konkurence;
- podnik dosáhl stanovených cílů – jestliže se totiž nestanoví včas cíle nové, podnik propadne sebeuspokojení, po kterém nutně následuje ústup ze slávy;
- podnik výrazně zvýšil obrat a počet zaměstnanců; řízení podniku jiné velikosti vyžaduje i změnu podnikové strategie.

Příkladem významu vize, která odhadne a zúročí budoucí vývoj na trhu, jsou výkyvy ve výsledcích firmy IBM v posledních dvaceti letech. Management IBM zpočátku podcenil roli personálních počítačů a lpěl na vizi počítače ve formě „velkého centrálního podnikového stroje“. Teprve slabé ekonomické výsledky přesvědčily management firmy o nevhodnosti této vize pro změnéné hospodářské prostředí. Firma IBM proto přehodnotila svou strategii a zanedlouho se stala největším výrobcem personálních počítačů na světě. Koncem 80. let nastaly opět problémy: Strategie IBM byla zaměřena příliš na hardware, zatímco služby byly opomíjeny. Nový management IBM přišel s novou vizí, která orientovala IBM podstatně více na služby a na spolupráci s partnery.

Jak je někdy obtížné prosadit i dobrou strategii ukazují příklad firmy Marks & Spencer, která v 20. letech začala prosazovat novou vizi svého obchodu: „Prodávacé je ten, kdo zná nejlépe potřeby zákazníka, a proto nejlépe může rozhodnout o vlastnostech a ceně výrobku.“ Trvalo 5 až 8 roků, než si na tuto koncepci zvykli jak zaměstnanci, tak dodavatelé firmy. Dodavatelé museli přijmout fakt, že ne oni, ale zákazník určuje vlastnosti výrobku.

8.2 Konceptuální model tvorby globální strategie

Globální strategie je klíčovým výstupem strategického řízení podniku. Určuje v několikaletém (obvykle v dvou až třiletém) horizontu

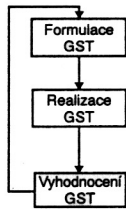
- hlavní zaměření podniku (smysl existence podniku);
- podnikové cíle, kterých má být v daném období dosaženo, a jejich priority;
- zdroje, které budou k dispozici pro realizaci cílů;
- způsob ověřování, zda podnik stanovené cíle naplňuje;
- osoby odpovědné za dosažení jednotlivých cílů.

Globální strategie není jedenkrát vytvořený neměnný dokument – prochází, podobně jako všechny ostatní strategické dokumenty, životním cyklem, který jednak zajišťuje realizaci stanovené GST a jednak umožňuje přizpůsobení GST změnám hospodářského prostředí, změnám vizi vrcholového managementu a změnám interních podnikových podmínek (viz obr. 79). S ohledem na rychlý vývoj hospodářského prostředí je obvyklou dobou životního cyklu GST jeden rok. To znamená, že cca v roční periodě je strategie vyhodnocena a reformulována tak, aby byla hlavním plánem podnikových aktivit na další dva až tři roky.

voli pro dosahování cílů. Příklady těchto změn zachycuje tab. 20. Při sestavování tabulky byla využita řada zdrojů, zejména [DON94] a [CAR97].

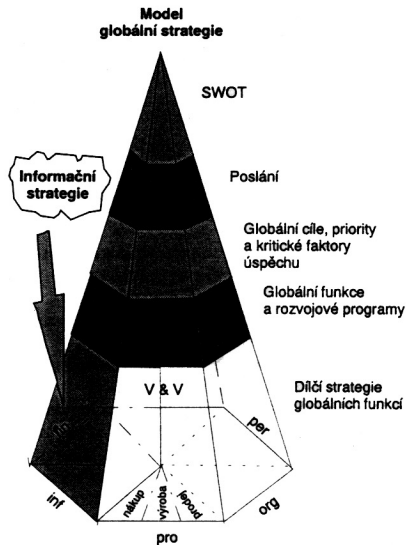
Tab. 20 Charakteristické změny podnikových cílů a prostředků jejich dosahování

Průmyslová éra	Informační éra
Úspěšné strategie	
<ul style="list-style-type: none"> • snižování výrobních nákladů • vybudování jména značky výrobku nebo služby a opírání dalšího úspěchu o tuto značku • stálá orientace na jeden předmět činnosti • orientace na velké trhy • využívání protekcionistických bariér • finanční restrukturalizace 	<ul style="list-style-type: none"> • permanentní zvyšování užité hodnoty produktu nebo služby pro zákazníka
Prostředky dosahování strategických cílů	
samostatné působení na trhu, vlastní vývoj	vytváření aliancí, spolupráce zákazníků a dodavatelů na vývoji
lokální působnost	globální působnost
snížování nákladů omezováním variability výrobků	zvyšování pružnosti, zdokonalování služeb zákazníkům, zvyšování variability produktů až po individualizaci produkce
cyklický sériově probíhající pomalý proces závislý na vlastním know-how a možnostech podniku	dílčí rychlé inovace, paralelní rychle probíhající procesy
zásobování, výroba a distribuce na základě predikce poptávky, „push“ princip, výroba na sklad, vícestupňové distribuční kanály	proces zásobování podle aktuálních potřeb zakázek, just-in-time, „pull“ princip, přímé napojení na zákazníky, minimální počet distribučních článků, propojování s logistickými řetězci dodavatelů a zákazníků
podpora prodeje, tvorba cen bez přímé vazby na zákazníky	důraz na individuální potřeby, individuální ceny pro jednotlivé zákazníky
pevný, hierarchický, pyramidální management, existence nesourodných zájmů jednotlivých útvarů podniku	ploché organizační struktury, pružný management, existence společného kooperativního cíle
direktivní kontrola	sdílení cílů
autoritativní vedení	týmová práce
pevná pracovní doba, rutinní práce	pružná pracovní doba, tvůrčí práce, využití heuristických postupů, virtuální týmy
postoj ke kvalitě obranný	postoj ke kvalitě holistický
ekonomický systém založený na vztahu nákladů a objemu produkce (economy of scale)	ekonomický systém založený na tvorbě hodnot
informační systémy s rozsáhlými soubory dat evidenčního charakteru, nezávislé aplikace	informační systémy na bázi znalostí, systémy pro podporu rozhodování, integrované aplikace



Obr. 79 Cyklus globální strategie

Dále se soustředíme na první fázi životního cyklu GST – na formulaci podnikové strategie. Popsaný postup se opírá o multidimenzionální princip, tzn. že činnost podniku je analyzována a strategie formulována z pohledu všech dimenzí, které jsou podstatné na dané úrovni řízení. Konceptuální model tvorby GST je znázorněn na obr. 80.



Obr. 80 Konceptuální model tvorby GST

SWOT analýza

Prvním krokem při formulaci GST je tzv. *SWOT analýza* (strengths, weaknesses, opportunities, threats), která analyzuje příležitosti a hrozby hospodářského prostředí a interní silné a slabé stránky podniku. Součástí analýzy je hledání příčin dané situace. SWOT analýza je multidimenzionální. Každá dimenze představuje skupinu věcně souvisejících faktorů, které významně ovlivňují činnost podniku. Počet a význam faktorů SWOT analýzy jsou závislé na velikosti podniku, na jeho hlavním předmětu podnikání a na počtu a rozsahu teritorií, v kterých podnik působí. Dále uvedeme výčet těch faktorů, které doporučuje uvažovat metodika MDIS.

Analýza externích faktorů, které ovlivňují činnost podniku, se v popisované metodice provádí v následující struktuře:

a) zájmy vlastníků podniku

- zájmy těch vlastníků (např. spolupodílníků, akcionářů apod.), kteří vlastní rozhodující podíl kapitálu podniku

- možný vývoj struktury vlastníků a jejich zájmů

b) zákazníci (odběratelé)

- hlavní zákazníci podniku

- očekávaný vývoj těchto zákazníků a jejich potřeb

- závislost hlavních zákazníků na podniku a jeho produkci

- závislost podniku na hlavních zákaznících

- proč nejsou i další potenciální subjekty zákazníky?

- je možné a výhodné navázat užší kooperaci s některými zákazníky (např. pro spojení logistických řetězců)?

c) dodavatelé

- dodavatelé podniku, jejich spolehlivost, kvalita a rozsah produkce

- očekávaný vývoj hlavních dodavatelů

- závislost podniku na jednotlivých dodavatelích

- možnosti substituce dodavatelů a jejich komodit

- je možné a výhodné navázat užší kooperaci s některými dodavateli?

d) aliance a jejich členové

- výhodnost a perspektivnost dosavadních aliancí (ukázala se myšlenka, která vedla k založení aliance, jako nosná?)

- je složení současných aliancí optimální?

- možnosti nových aliancí

- možní kandidáti na nové aliance

e) konkurenti

- konkurenti a jejich podíl na trhu v jednotlivých konkurenčních komoditách a teritoriích

- silné a slabé stránky konkurence

- typ a stav informačního systému hlavních konkurentů

- očekávaný vývoj hlavních konkurentů

- nebezpečí vstupu dalších konkurentů do segmentů trhu, na které je podnik orientován

- hrozby náhradních komodit a služeb

f) rozvoj technologie

- standardní světová technologická úroveň v oblasti působení podniku

- nejnovější technologické trendy v dané oblasti a v oblastech souvisejících

g) *zdroje pracovních sil v teritoriích, kde podnik působí nebo chce působit*

- analýza zdrojů pracovních sil v daném teritoriu z hlediska dostupnosti, kvalifikační struktury a ceny

h) *ekonomické podmínky v zemích, kde podnik působí nebo chce působit*

- pozice země v globální světové ekonomice
- makroekonomická stabilita příslušné země
- inflace
- konvertibilita domácí měny
- situace na burze a fungování burzovního systému
- stav bankovního sektoru, dostupnost bankovních úvěrů a výše bankovních úroků

- očekávané trendy národního hospodářství

i) *legislativa v zemích, kde podnik působí nebo chce působit*

- zákony a předpisy vztahující se k činnosti podniku, hlavní omezení a příležitosti z nich vyplývající (daňové zákony, zákony o sociálním a zdravotním pojištění, celní zákon, omezení pro export/import z/do dané země, zákony na ochranu životního prostředí apod.)

j) *politické vlivy*

- stabilita politické situace v dané zemi
- síla lobbystických skupin v oblastech zájmu podniku

k) *sociální a kulturní vlivy*

- obecně uznávaný hodnotový systém
- kulturní zvyklosti v daném teritoriu
- síla a zájmy odborové organizace

l) *geografické vlivy*

- podnebí
- možnosti dopravy
- vzdálenost od ekonomických center, od hlavních dodavatelů a odběratelů

m) *informační infrastruktura v daném teritoriu*

- stav telekomunikací a podmínky jejich využití
- připravenost partnerů v teritoriu na efektivní způsob komunikace

Zatímco analýza externích faktorů je zaměřena na faktory, které podnik nemůže buď vůbec ovlivňovat, nebo je může ovlivňovat pouze zprostředkovaně, je analýza interních faktorů zaměřena na faktory, o kterých rozhoduje podnik sám.

Zejména je zaměřena na vyhledání specifických předností, kterých konkurence může dosáhnout velmi obtížně. Analýza interních faktorů se v popisované metodice provádí v následující struktuře:

a) *vrcholové řízení*

- výsledky vedení podniku za poslední období – tvorba vizí a cílů, úspěšnost dosahování stanovených cílů (vývojové trendy podniku)
- forma a organizace vrcholového řízení – efektivnost podnikového řízení
- stupeň centralizace, resp. decentralizace řízení
- personální obsazení vrcholných orgánů podniku (zájmy a přínosy jednotlivých členů vedení podniku)

b) *marketing*

- dosavadní metody a výsledky podnikového marketingu
- úroveň zmapování segmentů trhu, v kterých podnik působí

- úroveň informací o zákaznících, dodavatelích a konkurenci
- úroveň vyhodnocování reakcí podniku na potřeby zákazníků
- do jaké míry se daří určovat segmenty trhu, v kterých podnik má působit, a tyto segmenty reklamou, akviziční činností a vhodnou cenovou a distribuční strategií vytvářet a ovlivňovat

c) *nákup*

- úroveň a metody zjišťování nákupních potřeb
- metody výběru dodavatelů
- kvalita, včasnost a cena nákupu

d) *výroba, skladování, služby*

- výrobní technologie, výrobní postupy a výrobní náklady jednotlivých výrobků a služeb
- rychlost reakce výroby/služeb na požadavky zákazníků
- kvalita výrobků a služeb

e) *prodej*

- formy a organizace prodeje
- distribuční kanály
- rychlost reakce na potřeby zákazníků

f) *výzkum a vývoj*

- potřeba a výsledky podnikového výzkumu a vývoje, návratnost prostředků investovaných do výzkumu a rychlost zavádění nových výrobků a služeb

g) *ekonomika*

- výše, struktura a vývoj podnikového majetku (aktiv a pasiv podniku)
- vývoj nákladů, výnosů, zisku, popř. dividend
- vývoj cash-flow
- úroveň vnitropodnikového účetnictví (controllingu)
- struktura používaných interních finančních ukazatelů
- úroveň používaných kalkulací
- způsoby identifikace přímých a nepřímých nákladů na jednotku produkce
- platební a úvěrová politika
- investiční politika

h) *organizace a řízení*

- stav řízení podnikových procesů
- vhodnost organizační struktury podniku
- vhodnost podnikových lokalit
- vhodnost rozdělení pravomocí a odpovědnosti
- efektivnost motivačních opatření
- efektivnost opatření pro řízení kvality

i) *pracovníci*

- kvalifikační a věková struktura pracovníků a její soulad s podnikovými potřebami
- fluktuace, úspěšnost nábory nových pracovníků
- kvalifikační a rekvalifikační programy a jejich výsledky

j) *podniková kultura*

- celkové klima v podniku, systém podnikových hodnot
- vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vzájemná kolegialita
- pracovní a sociální podmínky

k) *informační systém*

- je IS nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku?
- stav a úroveň tvorby „paměti“ organizace
- informační zdroje a služby podniku a míra jejich podpory ostatním podnikovým aktivitám
- úroveň řízení vývoje a provozu IS/IT

Podstatnou otázkou SWOT analýzy je, kdo ji provádí. Metodika MDIS doporučuje, aby se na SWOT analýze podíleli všichni členové vrcholového vedení podniku spolu s externími poradci. Úkolem externích poradců je pomoci vrcholovému managementu překonat vžitá stereotypy v pohledu na činnost podniku, iniciovat nové nápady a popř. též moderovat neformální diskusi, v které SWOT analýza vzniká.

Určení kritických faktorů rozvoje podniku

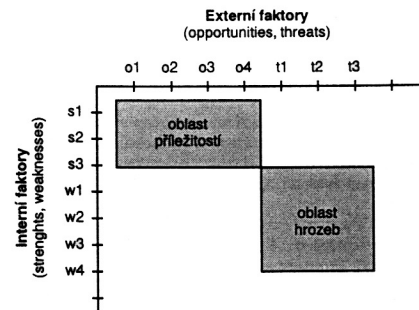
Po analýze externích a interních faktorů následuje *vyhodnocení shromážděných faktorů a určení kritických faktorů (Critical Success Factor – CSF) dalšího rozvoje podniku*. Jedna z možných technik vyhodnocení je zachycena v tab. 21.

Tab. 21 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT faktor	Příčina	Priorita	Navrhovaná akce (CSF)
Externí			
(-) vysoká cena materiálu	monopolní dodavatel	1	substituční materiál
(±) velcí naši odběratelé si vynucují od dodavatelů komunikaci pomocí EDI	možnosti komunikačních technologií, zrychlení obchodního cyklu a snížení nákladů	2	zavedení EDI
atd.			
Interní			
(-) dlouhá reakce na objednávky zákazníků	nevhodně navržený proces „vyřízení objednávky“	3	BPR procesu „vyřízení objednávky“
(+) vnitropodnikové účetnictví dává věrný obraz o nákladovosti a ziskovosti jednotlivých profit center, výrobních a zakázek	dobře navržený a dobře využívaný controlling	2	udržet, dále zpružnit vazbu controllingu na ostatní oblasti (prodej, výrobu, marketing...)
atd.			

Při hodnocení každého faktoru se bere v úvahu závažnost (význam) faktoru a doba jeho působení. Současně se analyzují vzájemné vztahy faktorů a na jejich základě se vymezují oblasti „příležitosti“ (v této oblasti se kombinují silné stránky podniku s příležitostmi hospodářského prostředí) a oblasti „hrozeb“ (zde se kombinují sla-

bé stránky s hrozbami okolí) – viz obr. 81. Globální strategie by měla být pochopitelně formulována tak, aby podnik maximálně využil svých silných stránek a externích příležitostí a eliminoval své slabé stránky a vyhnul se externím hrozbám.



Obr. 81 Oblast příležitosti a oblast hrozeb činnosti podniku

Příkladem kombinace externí hrozby se slabou stránkou by mohly být následující dva faktory:

(-) velcí naši odběratelé si vynucují od dodavatelů komunikaci pomocí EDI;

(-) náš informační systém je v kritickém stavu – má rozříštěnou a nekonzistentní datovou základnu, nepokrývá hlavní podnikové procesy a je technologicky zastaralý. Užitečným prostředkem pro hodnocení faktorů je srovnání silných a slabých stránek podniku se silnými a slabými stránkami největších konkurentů.

Pro vyhodnocení významnosti jednotlivých faktorů získaných SWOT analýzou se dá použít několik technik. Metodika MDIS doporučuje, aby hodnocení všech získaných faktorů provedli všichni členové vrcholového vedení a současně též externí poradci pomocí následující stupnice:

0 faktor je z hlediska hodnotitele nevýznamný;

1 málo významný faktor, který podle hodnotitele nemá přímý vliv na konkurenceschopnost a ekonomické výsledky podniku;

2 středně významný faktor mající přímý vliv na konkurenceschopnost a ekonomické výsledky podniku;

3 velmi významný „kritický“ faktor, to znamená:

- vhodná reakce na faktor přispěje dlouhodobě k zvýšení konkurenceschopnosti podniku, resp. k získání celkově lepší pozice podniku ve vztahu k dodavatelům a/nebo zákazníkům;
- nereagování na faktor by významně ohrozilo ekonomickou situaci podniku a jeho pozici vůči dodavatelům a/nebo zákazníkům.

Formulace poslání podniku

Na základě provedené a vyhodnocené SWOT analýzy se ve druhém kroku tvorby globální strategie formuluje *poslání (mission) podniku*. Poslání de-

finuje smysl existence podniku a je významné jak pro zaměstnance podniku, tak pro jeho zákazníky. Zaměstnancům sděluje, jakým směrem se chce firma za jejich přispění vyvíjet, kdežto zákazníkům říká, co mohou od firmy očekávat a vyžadovat. Poslání by mělo reagovat na kritické faktory rozvoje podniku a mělo by odpovídat na následující otázky:

- jaké potřeby chce firma uspokojit?
- jakých skupin zákazníků?
- v jakém teritoriu?
- jakou technologii?

Například firma Progress Software, která patří mezi významné dodavatele systémů řízení báze dat a nástrojů pro vývoj aplikačního softwaru, definovala své poslání v roce 1994 takto: „Poskytovat softwarovou technologii a služby v celosvětovém měřítku pro výrazné zvýšení kvality vývoje a provozu aplikací, které umožní podnikům a organizacím získat konkurenční výhody.“

Naproti tomu nejspěšnější firma v oblasti typového aplikačního softwaru – firma SAP – definovala v roce 1994 své poslání takto: „SAP je nezávislý výrobce integrovaného standardního softwaru, který využívá nejprogressivnější technologie k tomu, aby poskytl svým zákazníkům na celém světě nejdokonalejší řešení jejich obchodních problémů.“

Definice globálních podnikových cílů

V třetím kroku tvorby GST se definují *globální podnikové cíle*, jejichž dosažením se „odpoví“ na kritické faktory rozvoje podniku a naplní se poslání podniku. Globální cíle se formulují na období dvou až tří let, a to obvykle ve čtyřech rovinách:

- cíle z hlediska vlastníků podniku;
- cíle z hlediska vrcholového vedení podniku;
- cíle z hlediska pracovníků podniku;
- cíle z hlediska společnosti.

Zmíněná firma SAP definovala své cíle v roce 1994 odlišně pro různá teritoria. Cíle pro teritorium USA byly stanoveny takto:

- udržet si vedoucí pozici na trhu v USA v segmentu klient/server aplikací;
- cílová odvětví hospodářství jsou zejména:
 - chemický průmysl,
 - farmaceutický průmysl,
 - těžba a distribuce ropy a plynu,
 - elektrotechnický průmysl;
- postupně proniknout do těchto odvětví:
 - zdravotnictví,
 - pojišťovnictví,
 - bankovníctví;
- expanze sítě obchodních partnerů,
 - logo partnerů,
 - partnerů v oblasti informačních technologií,
 - velcí výrobci počítačů.

Cíle pro Evropu byly stanoveny odlišně:

- posílení vedoucí pozice v německy mluvících zemích,
- dosažení vedoucí pozice ve Velké Británii a Francii,
- neustálý růst podílu na trhu v zemích Evropského společenství,
- budování pozice ve východní a jihovýchodní Evropě,

e) vybudování podpory zákazníků na třech úrovních – lokální, regionální, centrální ve Waldorfu.

Citované cíle pokrývají zájmy vlastníků a vrcholového managementu, nelze v nich však nalézt odraz zájmů pracovníků firmy a společnosti. Zejména abstrahování od zájmů pracovníků, tohoto nejdůležitějšího zdroje každé firmy, se může v dlouhodobém horizontu projevit negativně.

Podobně jak tomu bylo u faktorů SWOT analýzy, je i u podnikových cílů nutné stanovit jejich *priority*. Pro stanovení priorit je možné použít stejnou techniku jako v případě vyhodnocování kritických faktorů rozvoje podniku. Při určování priorit by se měla brát v úvahu i rizika, která by mohla vyplynout z nesplnění cíle.

Aby cíl nezůstal pouze proklamativním, je dále žádoucí, aby každému cíli byla přiřazena *osoba, která za jeho dosažení odpovídá*.

Dosažení cíle vyžaduje řadu podnikových zdrojů. Proto by se měly pro plnění cíle *vyhradit i podnikové zdroje* – zejména pracovníci a finance. Při nedostatku zdrojů jsou k podnikovým cílům přiřazovány zdroje podle priorit cílů. Podnikové zdroje se tak stávají korektivem stanovených cílů.

Pro každý cíl je dále nutné stanovit *metriky, kterými se bude měřit naplňování daného cíle*. Tyto metriky je vhodné zavést i pro kvalitativně formulované cíle. Například pro cíl „zvýšit úroveň služeb v oblasti servisu“, by bylo možné definovat tyto metriky:

- počet hodin týdně, v kterých je servis k dispozici;
- maximální a střední doba reakce na poptávku zákazníka po servisní činnosti;
- maximální a střední doba opravy;
- počet nespokojených požadavků atd.

Vymezení globálních podnikových funkcí a programů rozvoje

Podnik dosahuje svých cílů prostřednictvím *globálních podnikových funkcí*. Vymezení hlavní orientace těchto funkcí a celopodnikových programů (projektů) rozvoje je náplní čtvrtého kroku tvorby GST. Typickými globálními funkcemi výrobního podniku jsou

- vrcholové řízení a organizace;
- marketing;
- nákup;
- výroba a služby;
- prodej;
- výzkum a vývoj;
- personální řízení;
- finanční řízení;
- informatika.

Celopodnikové programy rozvoje jsou návrhem cest dosažení podnikových cílů. Je-li například jedním z cílů podniku proniknout s produkty podniku do nového teritoria, může jeden z programů rozvoje specifikovat postup vytvoření sítě distributorů a dealerů v daném teritoriu. Je-li cílem zvýšení kvality produktů a služeb, může být tento cíl podpořen dvěma vzájemně koordinovanými projekty „získání certifikace podle normy kvality ISO 9000“ a „TQM“ – Total Quality Management.

Tvorba strategií pro globální podnikové funkce

Posledním krokem tvorby GST, který je současně přechodem k realizaci globální strategie, je tvorba *strategií jednotlivých globálních podnikových funkcí* (marketingová strategie, finanční strategie, informační strategie atd.). GST je jednak zdrojem, na který všechny dílčí strategie navazují, a jednak *nástrojem pro udržení konzistence a vzájemných vazeb mezi globálními podnikovými funkcemi*. Konzistence je zajišťována celopodnikovými programy, které koordinují aktivity probíhající na základě dílčích strategií.

Například proniknutí do nového teritoria bude vyžadovat koordinaci marketingu (zmapování trhu v daném teritoriu), výroby (výroba produktů pro nový trh), prodeje (vytvoření nových distribučních kanálů), informatiky (informační podpora nové výroby a odbytu), personálního řízení (zajištění pracovníků pro práci v novém teritoriu) atd.

Kromě toho, že dílčí strategie jsou přechodem od tvorby globální strategie k její realizaci, mohou být i impulsem k přehodnocení nebo doplnění GST, a to z těchto důvodů:

- Při tvorbě dílčí strategie se objevily myšlenky, které mohou globální strategii obohatit. Například při tvorbě informační strategie byly navrženy aplikace nových informatických trendů, které mohou pomoci firmě proniknout do nových segmentů trhu.
- Při rozpracovávání cílů GST a programů rozvoje se v dílčí strategii odhalí rozpor mezi zdroji v globální strategii plánovanými na dosažení určitého cíle a zdroji, které budou potřebné podle záměrů dílčí strategie. Například informační strategie doporučuje využít outsourcingu k zajištění jak tvorby, tak provozu IS/IT, což má za následek snížení nároků na pracovní zdroje a zvýšení nároků na lidské finanční zdroje.

8.3 Vyhodnocení a změny globální strategie

Plánovací horizont a pružnost globální strategie

Plánovací horizont globální strategie je obvykle dva až tři roky. To však neznamená, že po tuto dobu se strategie nemění. V kap. 3 jsme se zmínili o některých aspektech úspěšných a neúspěšných globálních strategií v současném rychle se měnícím hospodářském prostředí. Vyvodili jsme, že v dnešní době nesmí být strategie statická, že naopak musí neustále pružně reagovat na změny hospodářského prostředí, popř. tyto změny sama navozovat (trendy je lepší vytvářet než sledovat).

Vhodným postupem pro vytváření pružné globální strategie je zkracování životního cyklu GST. S ohledem na rychlý vývoj hospodářského prostředí je vhodné, aby cyklus GST nebyl delší než jeden rok. To znamená, že se strategie vyhodnocuje a popř. též modifikuje podle změněných podmínek alespoň jedenkrát do roka.

Vyhodnocení strategie

Vyhodnocení globální strategie se zaměřuje na posouzení stupně dosažení pod-

nikových cílů, na analýzu příčin nesplnění cílů a na posouzení vhodnosti dříve stanovených cílů i pro další období. Vyhodnocení strategie by proto mělo poskytnout odpovědi alespoň na tyto otázky:

- Jak byly splněny stanovené cíle?
- Poskytují používané metriky dostatek informací o plnění cílů?
- Co bylo příčinou neúspěchů? Jaká poučení lze z neúspěchů vyvodit? Šlo skutečně o selhání lidí nebo je příčinou nevhodný systém (řízení, výroby, prodeje atd.) či nevhodné programy rozvoje? Jaká rizika z neúspěchu vyplývají?
- Co bylo příčinou úspěchů? Byly to úspěchy očekávané? Jaká poučení lze z úspěchů vyvodit?
- Je stále platná původně vypracovaná SWOT analýza?
- Na které změny hospodářského prostředí nemá podnik připraveny odpovědi?
- Je nutné nové formulovat poslání, cíle nebo programy rozvoje?

V kap. 3 jsme upozornili, že společnou vlastností dlouhodobě úspěšných strategií je permanentní zvyšování užitné hodnoty produktů a služeb pro zákazníka. Chybou, kterou některé firmy ve fázi vyhodnocení strategie dělají, je, že podrobně analyzují měnící se potřeby svých zákazníků, ale již si zapomenou položit následující otázky:

- Proč nejsou naši ne-zákazníci také našimi zákazníky? Co bychom měli udělat, abychom získali i je?
- V kterých nových oblastech bychom mohli uspokojit potřeby zákazníků nebo čím bychom mohli jejich potřebu iniciovat?

Abyste vrcholový management vyhnul stereotypům při hodnocení strategie a při stanovování nových cílů, je vhodné při vyhodnocování strategie *zpochybnout základní premisy*, na kterých byla strategie postavena. Takovému zpochybnutí je třeba podrobit každý produkt, každou službu, každý distribuční kanál atd. Musíme si ve všech těchto případech položit otázku: „Kdybychom to už nedělali, pustili bychom se do toho i nyní?“ Dále je nutné objevovat nové oblasti, na které se podniká- ní firmy může zaměřit, a vytvářet předpoklady pro proniknutí do těchto oblastí.