



Strategie podniku

Zdeněk Linhart

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

STRATEGIE PODNIKU

Strategie podniku

doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021

Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-88330-24-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Tato publikace neprošla jazykovou a grafickou korekturou.

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Zkratky	8
Značky a symboly v učebním textu	10
1. KAPITOLA: PŘEDMLUVA	12
1.1 Případová studie	14
1.2 Dokumentace obecně	16
1.3 Dokumentace vlastního příspěvku podnikové strategii	17
2. KAPITOLA: ROZBOROVÁ ČINNOST	21
2.1 Případová studie prosazování a sbírání podpory SP	22
2.1.1 Zkušenost s prosazováním strategie kolektivizace	22
2.1.2 Konec kolektivních strategií	23
2.1.3 Odlamování vrcholů vertikál SP na konci životního cyklu	25
2.2 Podstata, význam, předmět a subjekty rozborové činnosti v rámci SP	28
2.2.1 Příznaky odchylek SP ve stabilním prostředí	28
2.2.2 Příznaky odchylek SP v nestabilním prostředí	29
2.3 Nemoci strategie podniku	30
2.3.1 Subjekty a objekty SP	31
2.3.2 Léčení strategie podniku	32
2.4 Vertikála	32
2.4.1 Vývoj průmyslu	35
2.4.2 Vývoj zpětné vazby	35
2.5 Horizontála	37
2.5.1 Strategie spoluvytváření hodnot	37
2.5.2 Asymetrie na horizontále SP	40
2.6 Metrologie podnikových strategií	42
2.6.1 Komparace a interpretace výsledků rozborové činnosti	43
2.6.2 Ukazatele analýzy činností ve strategii podniku	44
3. KAPITOLA: POSLÁNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	48
3.1 Vhodnost typů organizačních struktur pro SP	50
3.2 Metody	51
3.2.1 Metody strategického řízení	51
3.2.2 Metody k prognózování strategických priorit	51
3.2.3 Metody k plánování strategických priorit	52
3.2.4 Techniky	52
3.2.5 Data: Příklad a typ	53

3.2.6 Typy, volba a udržování výkonnosti organizačních struktur	53
3.2.7 Typy cílů: přežití, udržování výkonnosti nebo radikální strategie podniku	54
3.3 Kontrola strategických priorit organizačních jednotek	54
3.3.1 Odlišování priorit rolemi	55
3.3.2 Pretest spoluvytváření rolemi	55
3.3.3 Indikátory prevence strategií před parazitováním na organizovanosti	56
4. KAPITOLA: NÁKUPNÍ, PRODEJNÍ A MARKETINGOVÁ ČINNOST	61
4.1 Případová studie o marketingovém vrcholu vertikály SP	62
4.1.1 Vertikální integrace je výhodou Tesly	62
4.2 Teorie spoluvytváření marketingu, prodeje a nákupu v podnikové strategii	63
4.2.1 Nákup	63
4.2.2 Prodej	64
4.2.3 Kritická cesta informace strategií podniku	64
4.3 Komunikace, výzkum, influenceri, nebo software v SP?	67
4.3.1 Oportunismus: Využití opožděného obratu postojů a hodnot na zlomech	68
4.3.2 Řízení podle sentimentu marketingovou automatizací a umělou inteligencí	70
5. KAPITOLA: VÝROBNÍ ČINNOST, ČINITELÉ, KAPACITA	77
5.1 Výrobní činnosti, význam a pojetí produkční funkce	78
5.1.1 Standardizace výrobních činností	78
5.1.2 Spoluvytváření hodnoty SP ve výrobní činnosti	79
5.1.3 Produkční funkce k indikaci změny výrobního faktoru	81
5.2 Optimalizace výrobní struktury a činností podle kapacit	83
5.2.1 Omezení averze manažerů k riziku	83
5.2.2 Optimalizace výrobní struktury podle norem a kapacit zdrojů	84
5.2.3 Adaptace výrobní struktury na inovace	84
5.3 Objem, nomenklatura, sortiment a jakost výrobního programu	84
6. KAPITOLA: FINANČNÍ ČINNOST	89
6.1 Úvod do teorií, metod a technik finančního managementu obsahu, úkolů a organizace ve strategii podniku	90
6.1.1 Metody a techniky finančního managementu	90
6.1.2 Obsah, úkoly a organizace financování ve strategii podniku	91
6.2 Získávání kapitálu pro běžné a mimořádné potřeby	92
6.3 Rozhodování o struktuře kapitálu a jeho alokaci	93
6.3.1 Rozpočet a kalkulace	93
6.3.2 Typy kapitálu a jejich kvantifikace	93
6.4 Podstata a význam finanční analýzy	94
6.5 Toky peněz (cash flow) a jejich vztah k zisku podniku, řízení peněžních toků	94
6.6 Finanční plánování	95
7. KAPITOLA: INVESTIČNÍ ČINNOST V RÁMCI STRATEGIE PODNIKU	99
7.1 Plánování investic	100
7.2 Metody hodnocení efektivnosti investic	102
7.3 Investiční alternativy a determinanty	103
7.4 Vyjádření investičního rizika	104

8. KAPITOLA: STRATÉGIEM PROTI SVÉ VŮLI	107
8.1 Kvalifikační podmínky navrhovatele SP	109
8.1.1 Projevy tlaku příležitostí, tahu životní křivky na externalitách	110
8.1.2 Rozšíření humbukem (vývozem, či drancováním zdrojů) nebo průmyslem (rovnováhou)?	110
8.2 Časový rámec pro zobrazení priorit	111
8.3 Vztah konkurenčních alternativ a substitutů	111
Přílohy	114
Literatura	118
Rejstřík	123
Vzorový test	125
Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí	128

Seznam obrázků

Obrázek 1 Právně formalizované pozice na vertikále SP	24
Obrázek 2 Efektivita úrovní vertikály SP	25
Obrázek 3 Příznaky rozpadu vztahu k majetku na horizontále SP	27
Obrázek 4 Cykličnost patologie a uzdravování organizací	29
Obrázek 5 Humbuk v prodejním konceptu	30
Obrázek 6 Integrace strategií zabezpečení činností přes hranice podniku	34
Obrázek 7 Potřeba dat v generacích průmyslu	36
Obrázek 8 Vzdalování nízko- a vysoce příjmových kategorií zaměstnanců	38
Obrázek 9 Adaptace SP událostem a cílům	40
Obrázek 10 Transit strategií	57
Obrázek 11 Změny faktorů na kritické cestě ke strategii	66
Obrázek 12 Indikátory počátku a konce činnosti	68
Obrázek 13 Svíčkový graf	69
Obrázek 14 Zlom sentimentu za druhým vrcholem	70
Obrázek 15 Analýza sentimentu	72
Obrázek 16 Mrak slov	72
Obrázek 17 Užívání unikátních slov	73
Obrázek 18 ISO/FDIS 9001:2015 v cyklu PDCA	79
Obrázek 19 Vstupem ovlivněné podmínky vývoje produkce	82
Obrázek 20 Degresivní produkční funkce k procvičení	86
Obrázek 21 Podmnožiny ukazatele bezpečnosti investic	100
Obrázek 22 Nepřímá úměra zpronevěry a úplatků v bohatnoucím prostředí	101
Obrázek 23 Kompetence ve strategii podniku	109

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vytěžování kapacit	15
Tabulka 2 Rámec hodnot pro upřesnění vývoje strategie	16
Tabulka 3 Zúžení strategie na financování	43
Tabulka 4 Typologie rolí v podniku	48
Tabulka 5 Výhodnost typů organizačních struktur v nových situacích	50
Tabulka 6 Třídění nekompatibilních odlišností mezi póly a škálami	53
Tabulka 7 Vlastnosti typů strategií	55
Tabulka 8 Identifikátory SP pionýrů a stopařů	56
Tabulka 9 Důležitost interních faktorů podle Cronbachovy alpha	64
Tabulka 10 Časová řada vstupu práce ve výstupní produkci	81
Tabulka 11 Kódy výrobků	85
Tabulka 12 Formulář testu shody návrhů strategie podniku	115
Tabulka 13 Test schopnosti dodat	116

Zkratky

AI (artificial intelligence) – umělá inteligence

AIM (Alternative Investment Market) – trh alternativních investic

ANN (Artificial Neural Network) – síť umělých neuronů

APQC (American Productivity and Quality Centre) – Americké centrum pro produktivitu a kvalitu

BSC (balanced score cards) – karty k vyvažování náměrů

CBM (condition-based maintenance) – seznam podmínek, které údržbu spouští

CEO (Chief Executive Officer) – výkonný ředitel firmy

CF (cash flow) – peněžní tok
CFROI (cash flow return on investment) – ukazuje vliv peněžního toku na reinvestování.

CPA – evropská výrobní klasifikace

CPM (Critical Path Method) – metoda kritické cesty
CSR (Corporate Social Responsibility) – metodika aktivit zaměstnanců představit korporaci jako ochraňující a podporující veřejnost nejžádanější cíle, kterými jsou cíle sociální a životního prostředí. CSR může být použita jako jeden z prvních kroků i k zapojení zaměstnanců do SP.

EVA (economic value added) – hodnota přidaná úsporami

FCM (Fuzzy Cognitive Map) – mapa překrývajících se poznatků

FFF (Friends, Family, Fools) – zkratka pro venture, čili společné financování

HS/CN – celní sazebník; odkaz na HS/CN je uveden ve zkrácené formě zápisu, přičemž platí běžná matematická pravidla včetně vytýkání před zápornky a používání znamének +/-

ILUC (Indirect land use change) – nepřímá změna užívání půdy

IPO (Initial Public Offering) – primární emise akcií

JIT (Just-in-time) – název pro dodavatelský řetězec bez zásob
KPI (Key performance indicators) – klíčové indikátory výkonu

LBO (Leverage Buy Out) – odkup z úvěru

MRIO (Multi-region input–output analysis) – analýza vstupů a výstupů mnoha regionů

MVA (market value added) – ukazatel tržní hodnoty podniku

NCA (natural capital accounting) – zaúčtování přírodního kapitálu

NLP (natural language processing) – zpracování přirozeného jazyka softwarem umělé inteligence

OKEČ – odvětvová klasifikace ekonomických činností
PDCA (plan, do, check, act) – cyklus postupného zlepšování v normě ISO 9001:2015. Plánuj! Nastav cíle zdroje do procesů systému k obdržení požadovaných výsledků zákazníky a organizací. Dělej! Proveď plán. Kontroluj (check)! Ve zprávě o kontrole procesů uveď naměřené odchylky od potřeb zákazníků, cílů a politik organizace. Opravuj (Act)! Dotáhni potřebný výkon uspořádáním a provedením seznamu činností

PERT (Program Evaluation and Review Technique) – stochastická metoda CPM pro analýzu sítí

PHM (prognostic and health management) – strategie odvozená z interakce prognóz a zdraví

PI (performance indicators) – indikátory výkonu podniku

PPS (Performance Promoter Score) – skóre výkonu navrhovatele

QFD (Quality function deployment) – do češtiny se název metody nepřekládá, používá se zkratka QFD; jedná se o logistickou metodu, jejímž cílem je zapracovat požadavky koncových zákazníků do finálního výrobku firmy

QMS (Quality Management System) – systém řízení jakosti

S-D (service – dominant) – logika je otevření mysli jednotlivému porozumění účelu a podstatě organizací, trhů a společnosti

SDG (Sustainable Development Goals) – cíle udržitelného rozvoje

SKP – standardní klasifikace produkce

SP – strategie podniku

STEP – analýza sociálního, technického, ekonomického a politického prostředí (viz skripta ze strategického managementu)

TBM (time based maintenance) – preventivní údržba

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva