

Vysoká škola hotelová v Praze
Katedra managementu

Systemový management

studijní opora pro kombinovanou formu studia

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

Praha 2013

Výuka předmětu MG109 Systémový management v kombinované formě studia

Identifikace předmětu

Znak:SM

Název: Systémový management

Určení: Gastronomie, hotelnictví a turismus – Management hotelnictví a lázeňství, Management destinace cestovního ruchu

Autor: Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

Rozsah: Výuka probíhá ve třech modulech, celkem 15 hodin (5-5-5). Formou atestace je zkouška (6 kreditů).

Garant: Doc. Ing. Petr Čech, Ph.D.

- Přednášející: Doc. Ing. Petr Čech, Ph.D., Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.
- Cvičící: Ing. Lucie Plzáková, Ph.D., Ing. Martina Beránek
- Zkoušející: Doc. Ing. Petr Čech, Ph.D., Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

Vymezení cíle předmětu

Cílem předmětu je teoretické osvojení podstaty systémových disciplín (kybernetika, teorie systémů, systémové inženýrství a další) ve vazbě na systémy řízení. Získání a osvojení si potřebných znalostí z oblasti obecně platných principů účelného fungování smíšených systémů s využitím teorie systémů, teorie organizace a teorie řízení. Vysvětlení významu systémových disciplín pro ekonomiku a management. Předmět navazuje na základní znalosti z oblasti Managementu, dává základ k ostatním předmětů zabývajícím se oblastí managementu jako např. MG118Krizový management mediální firmy, MK 105 Managementu komunikace, apod. Současně je cílem rozvíjet prezentační dovednosti studentů, schopnosti formulovat vlastní názory a obhajovat je v odborné diskusi. Samostatná práce kombinující individuální a týmový přístup, důraz na práci s informacemi od sběru přes zpracování a interpretaci. Prezentace a obhajoba vlastních prací, odborné diskuse. Základní formou výuky jsou přednášky a samostatné zpracování projektů, k nimž je studentům poskytováno metodické vedení v průběhu výukového programu a v podobě konzultací.

Celkový studijní čas

- 182 hod.

Harmonogram

- Předmět je zařazen do 1. semestru magisterského stupně studia
- Přednášky: září – listopad – leden
- Odevzdání projektu: leden

Vybavení

- PC
- Internet

Návod práce se studijními texty

Studijní oporu předmětu Systémový management je nezbytné chápat jako výchozí studijní materiál, který doplňuje vlastní výuku předmětu v prezenční formě studia a samostudium doporučené literatury v kombinované formě studia. Posluchačům by studijní opora měla jednak pomoci orientovat se v základní problematice a jednak by je měla motivovat k aktivní práci s informačními zdroji. Na konci každé kapitoly jsou uvedeny otázky k procvičování, které by měli čtenářům nahradit přímou výuku, která probíhá v rámci seminářů v prezenční formě studia. Plné znění přednášek je vždy v příslušném semestru umístěno ve formě powerpointové prezentace na IS VŠH pod kódem předmětu MG109, ve složce Studijní materiály, včetně cvičení pro prezenční formu studia. Zadáání cvičení mohou využívat i studenti kombinované formy studia pro samostudium a výsledky konzultovat v rámci výuky jednotlivých modulů s pedagogem nebo v rámci jeho konzultačních hodin.

Obsah

1.1 Úvodní tutoriál.....	5
1.1.1 Průvodce kurzu.....	5
1.1.2 Organizace studia	7
1.2 Průvodce studiem modulu „Základy systémových disciplín a jejich principy“	10
1. kapitola: Úvod do studia systémových disciplín.....	10
2. kapitola: Organizování, organizační systém, organizační struktura	14
1.3 Průvodce studiem modulu „Strategický management a jeho nástroje“	19
3. kapitola: Strategický management, analýza vnějšího a vnitřního prostředí.....	19
4. kapitola: Typologie podnikových strategií. Implementace strategie, řízení strategické změny	30
1.4 Průvodce studiem modulu „Moderní metody a přístupy k řízení systému / podniku“	37
5. kapitola: Moderní podnikatelské organizační formy a uskupení	37
6. kapitola: Moderní přístupy a formy managementu	41
7. kapitola: Globalizační trendy a manažer v mezinárodním prostředí.....	51
1.5 Správné odpovědi a řešení cvičení v jednotlivých kapitolách	56

1.1 Úvodní tutoriál

1.1.1 Průvodce kurzu

Obsahová náplň předmětu

1. Úvod do studia systémových disciplín – základní přehled, systémové teorie, charakteristika řízení jako informačního procesu, úvod do kybernetiky v řízení – principy a metody kybernetiky. Vymezení systémů, základní vlastnosti.
2. Organizační systém, deskripce, kompetence a hierarchie subsystémů. Struktura systémů, prvky a vazby, jejich charakteristika. Typologie organizačních struktur.
3. Strategický management jako část systémového managementu, základní východiska a principy. Analýza vnějšího prostředí a její metody (PEST analýza, strategické mapy, Porterův model,...). Analýza vnitřního prostředí podniku (Analýza zdrojů a kompetencí, analýza portfolia podniku, atd). SWOT analýza a metoda SPACE.
4. Typologie podnikových strategií. Implementace strategie, řízení strategické změny – management změn a reorganizace.
5. Moderní podnikatelské organizační formy a uskupení.
6. Moderní formy a přístupy managementu – management znalostí, time management, risk management, krizový management.
7. Globalizační trendy a manažer v mezinárodním prostředí.

Studijní literatura

a) Povinná literatura

- Tóth, E. Úvod do systémového managementu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. 244 s. ISBN 978-80-86578-81-1.
- Veber, J a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, Management Press, 2011, Praha, ISBN: 978-80-7261-200-0

b) Doporučená literatura

- Koontz, H., Weihrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993
- Hron, J. Teorie řízení. Praha: ČZU v Praze, 1996
- Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International, UK, 1994

- Porter, M. E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). přeloženo Vladimír Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-12-0.
- Porter, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. přeloženo Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2.
- Mládková, L., Jedinák, P a kol.: Management, Aleš Čeněk s.r.o., ISBN: 978-80-7380-230-1
- Zuzák, R., Königová, M.: Krizové řízení podniku, Grada, 2009, ISBN: 978-80-247-3156-8
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S.: Tvorba strategie a strategické plánování, Grada, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4
- Řezáč, J.: Moderní management – Manažer pro 21. století, CPRESS, Brno, 2009, ISBN: 978-80-251-1959-4
- Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J.: Strategické řízení, skriptum PEF ČZU v Praze, 1998

Cíle výuky předmětu

Po úspěšném a aktivním absolvování výuky:

- a) **Student získá** základní přehled o systémových disciplínách, struktuře a chování systému, řízení systému a o moderních formách řízení ve vztahu k fungování ekonomických subjektů na trhu.
- b) **Student je** na základě získaných znalostí **schopen** porozumět fungování jakéhokoliv systému v ekonomických podmínkách, zvolit správný typ struktury a nastavení vazeb v systému a zvolit správný přístup k jeho řízení v tržních podmínkách.
- c) Vzhledem k propojení teoretické části s praktickou částí (tvorba vlastního projektu v projektových týmech) **je student schopen aplikovat** získané teoretické poznatky na řízení systémů (podniků) v odvětví cestovního ruchu v současné ekonomické situaci a následně prezentovat a obhajovat svoje navržené manažerské postupy a závěry.

Požadavky ke zkoušce

Předmět MG109 Systémový management je ukončen zkouškou, která má formu písemného testu. Předpokladem pro její složení je:

- aktivní účast na výuce v jednotlivých modulech,

- prostudování základní literatury a studijní opory,
- vypracování projektu dle zadání a jeho schválení ze strany pedagoga.

1.1.2 Organizace studia

Výuka předmětu MG109 Systémový management (semestrální kurz) je rozdělena na kontaktní a distanční část a probíhá ve třech modulech. Kontaktní výuka (15 hodin) je realizována v rámci tří soustředění, jde o 5+5+5 hodin přímé výuky. V každém soustředění se uskuteční výuka jednoho modulu, který tvoří dvě povinné části: „**Tutoriál**“ a „**Průvodce studiem**“.

Převážná část kombinované formy studia předmětu MG109 má sice distanční formu, avšak z hlediska pedagogického přístupu ke studentům a jejich možnostem spolupracovat s vyučujícím (tutorem), jde o průběžnou výuku. Na tutoriálech a ve studijních materiálech jsou zadávány úkoly, jejichž splněním student dokládá průběžnost svého studia. Komunikace s vyučujícím je zajištěna cestou emailové korespondence a v průběhu semestru může student navštívit konzultační hodiny pedagoga. V případě problémového tématu má možnost navštívit přednášky či semináře prezenčního studia.

Časový harmonogram výuky a obsahové zaměření modulů

Předmět je zařazen do 1. semestru 1. ročníku magisterského stupně studia oboru Management hotelnictví a lázeňství, oboru Management destinace cestovního ruchu a oboru Marketingové komunikace.

1. modul (září) = Základy systémových disciplín a jejich principy (1 – 3)
2. modul (listopad) = Strategický management (4 – 5)
3. modul (leden) = Moderní metody a přístupy k řízení systému / podniku (6 - 8)

Tutoriály

Na **úvodním tutoriálu** na začátku semestru jsou studenti seznámeni, v rámci tzv. Průvodce kurzu, s obsahem předmětu, s časovým rozvržením výuky jednotlivých tematických okruhů, se zařazením předmětu ve studijním plánu oboru, s povinnou literaturou, cílem výuky a s požadavky ke zkoušce. Je probrána celková organizace výuky. Studentům je zadána semestrální práce ve formě vypracování projektu.

Na **průběžném tutoriálu** (uprostřed semestru) tutor vyhodnocuje dosavadní práci studentů. Zejména v této fázi poskytuje konzultace k pracím na projektu. Tutor upozorní na závažné nedostatky a v případě potřeby znovu vysvětlí požadavky a očekávání spojené s projektem.

Na **závěrečném tutoriálu** na konci semestru učitel upozorní na problémové otázky tematických okruhů k písemnému zkouškovému testu. Podle potřeby proběhne společná konzultace. Studenti jsou seznámeni s časovým harmonogramem zkoušek. Vypracovaný projekt vkládá student 14 dní před konáním zkoušky do Odevzdáárny k předmětu MG109.

Při studiu předmětu MG109 student využívá tři informační zdroje:

- metodologický výklad učitele, který vychází z předepsaných zdrojů,
- kontaktní výuku v rámci tutoriálu a samostudia,
- předepsané informační zdroje a metodické materiály.

Korespondenční úkol, jehož odevzdání a schválení podmiňuje možnost absolvovat písemný zkouškový test

Zadání:

- 1) Namodelujte podnik z oblasti cestovního ruchu (ubytovací zařízení, restaurace, cestovní kancelář, agentura, turistické informační centrum, atd.) tzn. stručný popis podniku, hlavní a vedlejší činnosti podniku, finanční ukazatele (ziskovost, likvidita, atd.), počet zaměstnanců, typ organizační struktury, min jedna analýza vnějšího prostředí podniku, 1 analýza vnitřního prostředí podniku.

- 2) Příchod ekonomické krize, která postihne i váš podnik. Namodelujte krizi – pokles tržeb, pokles hostů, klientů, zadlužení, nárůst pohledávek, vstup významného konkurenta na trh atd. Prokažte, jak se krize podepsala na ekonomické situaci podniku.

- 3) Navrhněte řešení pomocí metod a nástrojů, které jste se naučili v rámci Systémového managementu a v rámci předchozího studia (finanční řízení podniku, marketing, mikroekonomie, atd.), které povede k udržení podniku na trhu. Popište změny v podniku po aplikaci vámi zvolených metod (počet zaměstnanců, případnou změnu cílové skupiny klientů na trhu, celkovou změnu strategie, atd.) a očekávanou změnu finančních ukazatelů.

Zpracovaný projekt uložte v PDF pod Vaším UČO (např. 1289.pdf) a vložte do IS, sekce MG109, část Odevzdávárna nejpozději 14 dní před termínem zkoušky, na který jste přihlášení. Od pedagoga obdržíte odpověď nejpozději 5 dní před zkouškou o splnění či nutnosti dopracování projektu.

1. modul = 5 hodin

1.2 Průvodce studiem modulu „Základy systémových disciplín a jejich principy“

Modul tvoří tři tematické okruhy. Každý je probírán samostatně:

1. Úvod do studia systémových disciplín – základní přehled, systémové teorie, charakteristika řízení jako informačního procesu, úvod do kybernetiky v řízení – principy a metody kybernetiky.
2. Organizování. Organizační systém, deskripce, kompetence a hierarchie subsystémů.
3. Typologie organizačních struktur. Faktory tvorby organizačních a řídicích jednotek.

Výklad vychází z učebnic

Tóth, E.: Úvod do systémového managementu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. 244 s. ISBN 978-80-86578-81-1.

Hron, J. Teorie řízení. Praha: ČZU v Praze, 1996

1. kapitola: Úvod do studia systémových disciplín

Studijní cíle:

- vysvětlit podstatu systémových disciplín a jejich členění
- definovat pojem kybernetika, její metody a oblasti zkoumání
- definovat obecnou teorii systémů, strukturu a chování systémů
- definovat pojem řízení

Klíčová slova:

Systém, teorie systémů, kybernetika, řízení

Úvod

Systémové disciplíny mají svůj původ již ve starém Řecku. Jejich plný rozmach nastal však až ve 20. století. Nejvýznamnějšími disciplínami jsou především kybernetika, teorie systémů, systémový přístup, operační výzkum. Systémový přístup se uplatňuje v mnoha vědních disciplínách jako je biologie, chemie, filosofie, matematika, atd.

Studijní text

1.1 Vymezení pojmu kybernetika

Kybernetika (kybernetes - kormidelník) = obecná věda o řízení a regulaci soustav vzájemně propojených procesů. Autorem pojmu kybernetika je A.M. Ampér. Zakladatelem kybernetiky je označován Norbert Wiener: „Kybernetika je analytické studium homomorfismu (podobnosti) sdělování a řízení v organismech, mechanismech a společnosti.“

Existují 3 oblasti zkoumání kybernetiky:

- Teoretické – obecná teorie systémů, teorie informace, teorie algoritmů
- Technické – teorie regulace, teorie automatů, regulační zařízení, počítače
- Aplikační – aplikace teoretické a technické kybernetiky ve vědních disciplínách

Za základní, ne však jediné, metody kybernetiky lze považovat:

- Metoda „black box“ – empirické zkoumání, metoda „pokusu a omylu“
- Metoda analogií – poznávání na základě podobných systémů, předpokladem je však existence homomorfních vztahů mezi systémy
- Metoda modelování – poznávání pomocí modelu, který umožňuje napodobit podstatné vlastnosti systému

1.2 Vymezení obecné teorie systémů

Jedná se o otevřenou vědní disciplínu a orientuje se na komplexní zkoumání reálných objektů.

Pojmy k zapamatování:

Systém = určitá abstrakce reálného objektu, kterou je možno definovat při respektování vytčeného cíle určitými prvky (vlastnostmi) a vazbami mezi nimi.

$$S = \{A, R\}$$

$$S = \text{system}$$

$$A = \text{množina prvků}$$

$$R = \text{množina vnitřních vazeb}$$

Struktura systémů je definována prvky, z nichž se daný systém skládá a vazbami mezi nimi.

Složitost struktury systému je možno vyjádřit počtem prvků a počtem vnitřních vazeb.

n...počet prvků, $(n - 1)$ minimální počet vazeb

n^2 maximální počet vazeb (včetně vlastních zpětných vazeb)

Chování systémů – transformace vektoru podnětu x do vektoru reakce y ; $y = T(x)$

Posloupnost změn bývá označována jako trajektorie.

1.3.1 Řízení je informační působení mezi jednotlivými systémy, subjektem a objektem řízení. Informační působení lze rozdělit do 3 základních typů: ovládání, řízení a regulace.

Ovládání - jedná se o působení jednoho systému na druhý. Mezi ovládajícím a ovládaným systémem neexistuje zpětná vazba.

Řízení - řídicí systém působí na řízený systém a kontroluje jeho chování pomocí zpětné vazby.

Regulace - představuje takové informační působení na řízený systém, které je zprostředkováno vloženým systémem – regulátorem – jehož úkolem je udržovat stabilitu řízeného systému z hlediska cíle a tím i blokovat působení rušivých vlivů prostředí.

1.3.2 Řízení jako činnost představuje takovou činnost, prostřednictvím níž řídicí pracovníci vytváří prostor pro homeostatický vztah systému s prostředím.

1.3.3 Řízení jako proces - Vzhledem k faktoru času můžeme o řízení mluvit jako o procesu, což zjednodušeně znamená přijímání, zpracování a předání informace. Z hlediska času se jedná o horizontální členění procesu řízení – fáze plánování, organizování a operativního řízení. Z věcného hlediska se jedná o vertikální členění – cyklus řízení – informace, rozhodování, ovlivňování, kontrola.

Shrnutí kapitoly

Systémové disciplíny v sobě zahrnují jak systémové teorie – obecná teorie systémů, kybernetika, tak i systémové aplikace – operační výzkum, systémové inženýrství, atd. Základní pojmem je systém se svoji strukturou a složitostí. Systémy jsou se svým prostředím spojeny prostřednictvím vstupů a výstupů, které představují cílové chování systému. Řízením docílíme, aby cílové chování systémů odpovídalo naší požadavkům. Jako způsob řízení

můžeme zvolit buď ovládání, samotné řízení, které je podmíněné zpětnou vazbou nebo regulaci s vloženým regulátorem.

Pojmy k zapamatování ve vazbě na závěrečný test

Oblasti zkoumání kybernetiky a její metody, systém, jeho struktura, složitost a chování, ovládání, řízení a regulace.

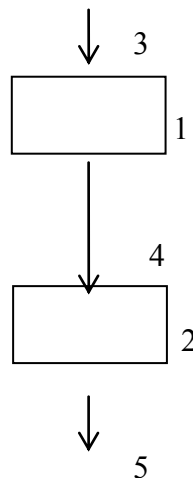
Prostřednictvím úkolů ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. V případě nejasnosti použijte powerpointové prezentace umístěné v IS VŠH pod kódem předmětu MG109, doporučenou literaturu nebo konzultace pedagoga. Řešení úkolů naleznete v kapitole 1.5.

Úkoly k zopakování a procvičení

1. Jaký ze tří uvedených typů řízení je podstatou mechanismu tržní ekonomiky?
2. Jaké přínosy má kybernetika pro management?
3. Určete typ informačního působení a popište jednotlivé vazby. Chybějící doplňte.

Název:

.....



1)systém

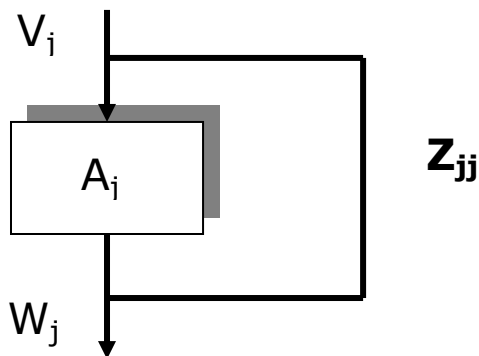
2)systém

3).....

4).....

5) výstup (výsledné chování)

4. Popište níže znázorněné vazby systému A_j . Vysvětlete jejich funkci.



Další studijní zdroje

[1] Řezáč, J.: Moderní management - Manažer pro 21. století, CPRESS, 2009, Brno, ISBN: 978-80-251-1959-4

2. kapitola: Organizování, organizační systém, organizační struktura

Studijní cíle:

- Definovat organizování jako jednu z manažerských funkcí
- Definovat organizační systém a vymežit typy organizačních struktur

Klíčová slova:

Organizování, organizační systém, organizační struktura

Úvod

Organizování je jednou z manažerských funkcí. Smyslem organizování je uspořádat prvky a vazby v systému tak, aby byl systém schopen poskytovat bezchybné cílové chování, které od něj manažer očekává. Podle uspořádání prvků a vazeb rozlišujeme několik základních typů organizačních struktur, které jsou uvedeny ve studijním textu.

Studijní text

2.1 Vymezení pojmu organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly k v maximální míře k dosažení

stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je vytvoření organizačních systémů a organizačních struktur.

2.2 Definice organizačního systému

Organizační systém = definovaná množina výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování.

Synonymum = organizace

Základní prvky organizačního systému

- lidé, kteří jsou rozhodujícími činiteli
- výrobní prostředky
- smíšené prvky

Vazby mezi jednotlivými prvky v organizačním systému

- hmotně energetické
- informační
- smíšené vazby

Dekompozicí (rozkladem) organizačního systému dostáváme 3 základní oblasti se svými subsystemy.

Prvním z nich, na nejnižší úrovni je oblast, která odpovídá výrobě a pracuje s výrobními prostředky, mezi kterými se nachází všechny typy vazeb. Často se oblast nazývá jako materiálně technická základna a jedná se o nejvíce stabilní subsystemy v organizaci. Na střední úrovni se nachází subsystemy spadající do organizačně ekonomické oblasti. Subsystemy na této úrovni pracují jak s výrobními prostředky, tak i s lidmi, mezi kterými se opět nachází všechny typy vazeb. Na nejvyšší úrovni se nachází subsystemy patřící do oblasti sociálně řídicí. Podle názvu je zřejmé, že jsou tvořeny lidmi a opět všemi typy vazeb. Subsystemy v této oblasti patří mezi nejméně stabilní v organizační struktuře, kdy za vůbec nejméně stabilní subsystem je považován subsystem řídicí, který je tvořen lidmi a informačními vazbami.

Vlastnosti subsystemů

- Nezastupitelnost
- Vzájemná podmíněnost
- Proporcionální rozvoj
- Rozdílná stabilita

Celková kompetence organizačního systému by měla být rovna 1.

- Pokud je kompetence menší než 1, znamená to, že v organizačním systému se vyskytují hluchá místa.
- Pokud je kompetence větší než 1, překrývají se kompetence jednotlivých struktur.

2.3 Vymezení základních typů organizačních struktur

Organizace je výsledkem procesu organizování, kde páteř organizace tvoří organizační struktura. Její typ je závislý na odvětví, velikosti podniku, stanovených cílech, stádiu životního cyklu podniku, a na dalších vnitřních či vnějších faktorech.

Organizační struktura = je tvořena organizačními prvky, které jsou tvořeny určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi a se svěřenými výrobními prostředky zajišťují část nebo celý transformační proces.

Organizační struktura umožňuje:

- Efektivní činnost organizace a využití zdrojů.
- Sledování aktivit organizace.
- Přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů > odpovědnost musí odpovídat pravomocem.
- Koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činností.

Poznámka:

organizační struktury v sobě zahrnují řídicí struktury, řada autorů používá jednotné označení organizační struktura a nevyčleňuje řídicí strukturu; přináší to jisté zjednodušení.

Základní typy organizačních struktur

a) Podle rozpětí

- Strmá (úzká) organizační struktura
- Plochá (široká) organizační struktura

b) Podle formálnosti

- Formální, dále z pohledu stylu řízení se dělí na:
 - Autokratické
 - Liberální
 - Demokratické
- Neformální

c) **Podle sdružování činností**

- Funkcionální
- Výrobní

d) **Podle pravomoci a zodpovědnosti** (podle vztahu k transformačním procesům)

- Liniová
- Štábní
- Liniově štábní

e) **Cílově-programová struktura**

- Maticová

f) **Moderní organizační struktury**

- Projektová
- Amébní

J. Veber preferuje jednodušší členění na funkční, divizní, hybridní a pružné struktury. Ty však v sobě zahrnují výše uvedené struktury podle podrobnějšího členění.

Charakteristika řídicích prvků

= jedná se o přiřazení určitých reakcí k daným prvkům (lidem)

dělení ze 3 hledisek

1. z hlediska zpracování informace
2. z hlediska přenosu informace
3. z hlediska chování

Zvyšování spolehlivosti chování lidských prvků

Spolehlivost lze vyjádřit jako pravděpodobnost, že v určitém časovém intervalu daný prvek neselže: $p = 1 - h$ h =pravděpodobnost selhání, p =spolehlivost

Pro zvyšování spolehlivosti lze použít zálohování prvků. Tento krok však zvyšuje nákladovost.

Shrnutí kapitoly

Organizování je velmi důležitou manažerskou funkcí, jejíž zvládnutí vede ke správnému nastavení procesů v organizaci a vhodně zvolené organizační struktuře. Každá z výše uvedených struktur má své výhody i nevýhody a používá se pro určitý typ organizací/podniků. Tyto informace jsou součástí výkladu a prezentací, které jsou pro potřeby

studentů v kombinované formě studia umístěny vždy v aktuálním semestru do Informačního systému VSH.

Pojmy k zapamatování ve vazbě na závěrečný test

Organizování, organizační struktura, typy organizačních struktur, vlastnosti subsystém, kompetence org. systému, vyjádření spolehlivosti chování.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. V případě nejasností použijte powerpointové prezentace umístěné v IS VŠH pod kódem předmětu MG109, doporučenou literaturu nebo konzultace pedagoga. Řešení úkolů naleznete v kapitole 1.5.

- 1. Jaké jsou základní prvky organizačního systému?**
- 2. Z jakých důvodů vzniká v podnicích neformální struktura?**
- 3. Jaký subsystém v organizaci je nejméně stabilní?**
- 4. Jaké hodnoty by měla dosahovat celková kompetence organizačního systému?**
- 5. Co vyjadřuje vztah $p=1-h$?**

Další studijní zdroje

[1] Mládková, L., Jedinák, P a kol.: Management, Aleš Čeněk s.r.o., 2009, Plzeň, ISBN: 978-80-7380-230-1

2. modul = 5 hodin

1.3 Průvodce studiem modulu „Strategický management a jeho nástroje“

Modul tvoří dva tematické okruhy. Každý je probírán samostatně:

1. Strategický management jakou část systémového managementu, základní východiska a principy. Analýza vnějšího prostředí a její metody. Analýza vnitřního prostředí a její metody.
2. Typologie podnikových strategií. Implementace strategie, řízení strategické změny – management změn a reorganizace.

Výklad vychází z učebnic

Veber, J a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, Management Press, 2011, Praha, ISBN: 978-80-7261-200-0

3. kapitola: Strategický management, analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Studijní cíle:

- Definovat podstatu strategického managementu, základní východiska a principy
- Definovat metody analýzy vnějšího prostředí podniku z pohledu strategického managementu
- Definovat metody analýzy vnitřního prostředí podniku z pohledu strategického managementu
- Uvést typologii podnikových strategií
- Definovat management změn – proces implementace změny v organizaci

Klíčová slova:

Strategie, analýza, organizační změna

Úvod

Strategický management se dotýká vrcholného řízení organizace a je úkolem a zodpovědností manažerů na vrcholných pozicích. Jedná se o nastavení strategií organizace, dlouhodobých plánů a cílů organizace, umožnit organizaci dobrou orientaci v konkurenčním prostředí.

Strategické řízení má svůj původ ve vojenství, kde byla volena strategie ze strany generálů a vůdců proti nepříteli. V dnešním ekonomickém pojetí se jedná o vymezení se vůči konkurentům.

Studijní text

5.1 Definice strategického managementu, jeho východisek a principů

K zapamatování:

Strategický management - souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.

Strategie – koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a lokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů

Východiska strategického managementu:

- Významné činnosti (operace)
- Dlouhodobý charakter
- Získání komparativní výhody
- Realizuje se prostřednictvím strategií
- Specifické rysy – rizikovitost, dynamický přístup

Přehled strategických přístupů

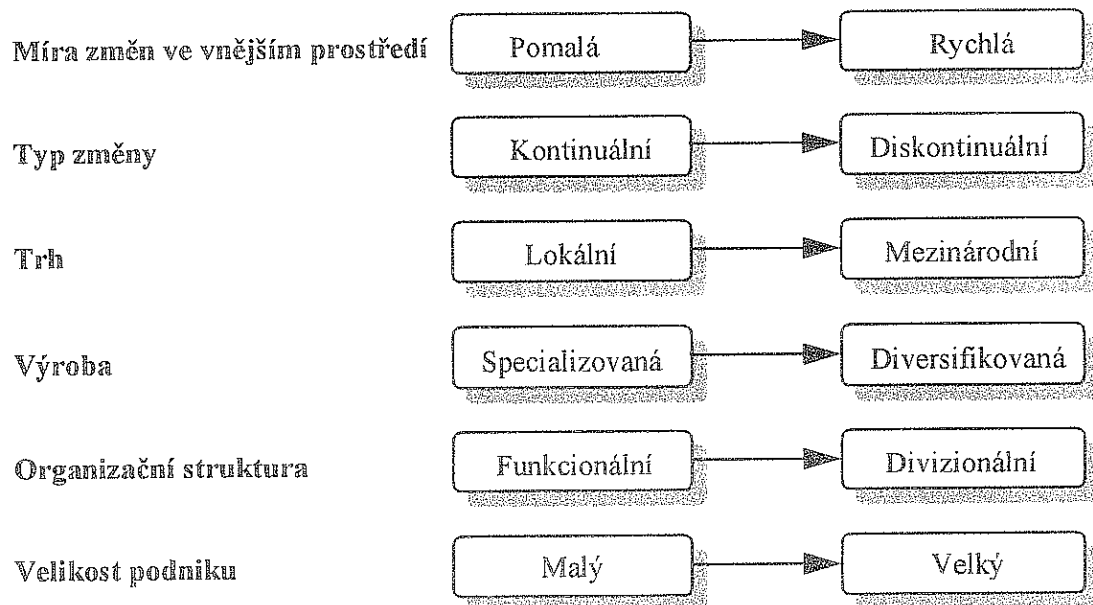
- Hierarchické pojetí: poslání → cíle → strategie → taktiky (nástroje)
- Model S-C-P - založeno na pochopení vztahu mezi okolím firmy a její výkonností (úspěšností)
- Model R-C-P - spatřuje konkurenční výhodu v existenci zdrojů, jimiž organizace disponuje
- Odvětvové strategie - východiskem je SWOT analýza a analýza pěti základních konkurenčních sil
- Metoda CRM - Orientace na zákazníka

Při použití jakéhokoliv přístupu je nutná vždy přítomnost inovace (produktů, propagace, distribučních kanálů, doprovodných služeb, atd.)

Fáze strategického managementu:

1. Formulace strategického záměru
2. Tvorba strategického plánu
3. Implementace strategie
4. Hodnocení strategie

Kdy uplatňovat principy strategického řízení:



Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení

K zapamatování:

Vize = vyjadřuje to, čím by podnik měl být; obecné představa zaměřená na budoucnost

Mise = verbalizace a konkretizace vize

Strategie (záměr) = koncept chování podniku

Cíle = operativní vymezení strategie; přesně definované; čeho musí být dosaženo, aby byl realizován záměr

Plány = konkrétní popis postupů včetně způsobů, termínů, nástrojů, odpovědnosti, atd.

Požadavky na formulaci cílů metoda SMART:

S = Specific

M = Measurable

A = Acceptable

R = Realistic

T = Timed

Na tvorbě cílů se podílejí různé zájmové skupiny v různém kontextu

- Kulturní kontext
- Politický kontext
- Etický kontext
- Zájmové skupiny – akcionáři, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, odbory, místní komunita, atd.

4.2 Metody a techniky strategického managementu – analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je zhodnotit veškeré faktory, které ovlivňují organizaci ať již pozitivně ve smyslu příležitostí nebo negativně ve smyslu hrozeb.

i. Analýza PEST

V této analýze se posuzuje vliv následující faktorů:

P- politicko - právní faktory

politická orientace vládní reprezentace, antimonopolní opatření, daňová politika, liberalizace zahraničních vztahů, legislativa podnikatelského sektoru, sociální politika

E – ekonomické faktory

trendy vývoje HDP, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, dostupnost a ceny energie, atd.

S – sociální faktory

demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, mobilita pracovní síly, přístupy k práci, atd.

T – technologické (technické) faktory

vládní podpora vědy a výzkumu, trend v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií, patentoprávní ochrana, apod.

Variantou metody PEST je postup označovaný jako analýza PESTEL, která přidává a samostatně vyčleňuje navíc faktory environmentální a legislativní.

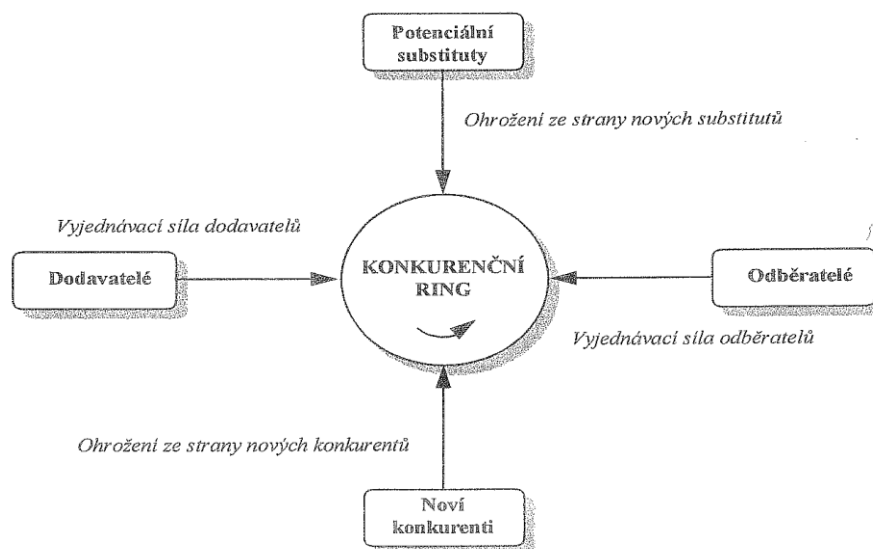
ii. Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Použití zejména při vstupu do nového odvětví. Základem analýzy jsou charakteristické vztahy mezi cenou, náklady a ziskem a dále faktory ovlivňující nabídku a poptávku na daném trhu.

Základní ukazatele:

- velikost trhu,
- míra konkurence,
- míra růstu trhu,
- stadium životního cyklu,
- složitost vstupu do odvětví,
- míra inovací,
- profitabilita odvětví, s
- stupeň vertikální integrace, atd.

iii. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Veber, J. 2011

I. Vstup nových konkurentů na trh:

Rozhodnutí o vstupu nového konkurenta na trh je závislé na přitažlivost odvětví a na bariérách pro vstup.

Bariéry vstupu do odvětví.

- Úspory z rozsahu
- Kapitálová náročnost
- Diferenciace výrobků
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí podniku
- Přístup k distribučním kanálům
- Vládní politika

II. Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Dodavatelé mohou ztěžovat situaci navyšováním cen nebo snížením kvality dodávaných produktů.

Dodavatelé jsou silní, pokud jsou:

- Koncentrovaní
- Dodavatelů je omezený počet
- Mají reálnou možnost vertikální integrace
- Jejich výrobky mají unikátní charakter
- Jejich dodávky nejsou vázány na dodávky z jiného odvětví
- Vstupy nemají substituci

III. Odběratelé a jejich vyjednávací síla

Odběratelé jsou silní, pokud jsou:

- Nakupují ve velkém
- Počet odběratelů je malý
- Existuje substituční produkt

Východiskem je uzavírání dlouhodobých smluv, partnerství, integrace.

IV. Potenciální substituty

Konkurence v daném odvětví bude vyšší při existenci substitučních produktů. Může se však také jednat o změnu potřeby nebo spotřebních návyků. Jistý vliv má i komplementarity produktů.

V. Konkurenční ring

Vliv na intenzitu konkurenčního boje má zejména počet subjektů na trhu a jejich cíle, dále míra růstu trhu, možnosti diferenciacizace, míra globalizace trhu možnosti akvizic, apod.

iv. **Strategické mapy** = mapování strategických skupin

Postup:

- 1) Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví
- 2) Znázornění podniku na mapě o dvou proměnných
- 3) Zařazení podniku, která spadají do přibližně stejného prostoru
- 4) Obkreslení kružnice okolo každé skupiny v závislosti na podílu dané skupiny na celkových výnosech v odvětví

v. **Analýza konkurentů**

Cílem je sledovat chování a změny v chování konkrétních konkurentů a ohodnotit konkurenční pozice ve vztahu k vlastnímu podniku. K tomu je možné využít například metody **Benchmarkingu**, která byla vyvinuta společností Xerox Corporation počátkem 80. let 20. století.

Hlavním cílem benchmarkingu je stavět na úspěšných zkušenostech ostatních místo „znovu objevování“.

Benchmarkingový cyklus - model OMBI

1. Specifikace oblastí benchmarkingu, včetně stanovení cílů
2. Mapování profilu služeb včetně formulace kvantitativních a kvalitativních ukazatelů
3. Sběr a zpracování dat
4. Porovnávání ukazatelů a identifikace nejlepšího řešení
5. Analýza procesu – porovnávání s nejlepším procesem a identifikace rezerv ve vlastním výkonu
6. Akční plány k zavedení změn a jejich realizace
7. Vyhodnocení procesu a dosažených výsledků

Interní benchmarking – u velkých organizací; porovnávání mezi jednotlivými útvary; míra inovace je omezená

Externí benchmarking – mezi odlišnými subjekty; bariéry mohou nastat v hledání vhodného partnera a v získávání informací; průmyslová práva

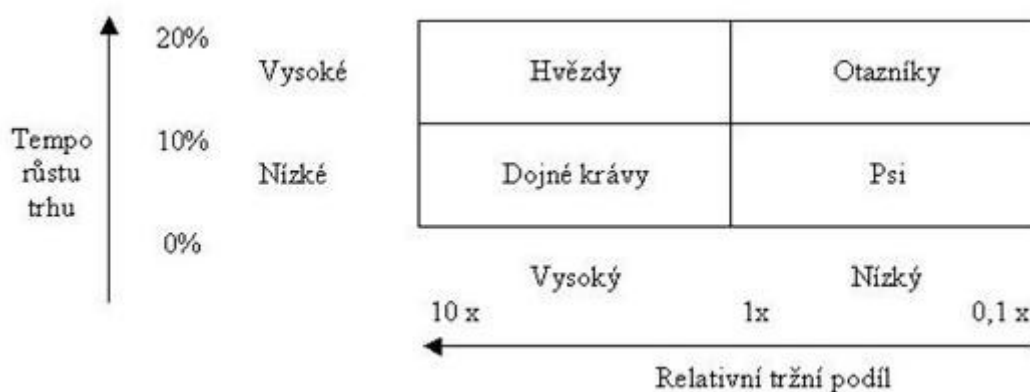
1. *Odvětvová podoba* - z řad konkurence

2. *Mimodvětvová podoba* – mimo konkurenci, řešení obecného problému (archivace dat, apod.)

4.3 Metody a techniky strategického managementu – analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Analýza portfolia

Maticice BCG – metoda byla vyvinuta společností Boston Consulting Group



Zdroj: www.strateg.cz

Skupiny produktů jsou rozděleny do 4 základních skupin:

Otazníky (problémové děti) – obvykle se jedná o nové produkty, které vyžadují velké finanční prostředky. Není možné odhadnout jejich budoucí přínos vzhledem k vysokému tempu růstu trhu a k jejich malému podílu na trhu.

Hvězdy – jedná se o úspěšné produkty s vysokým podílem na trhu a vysokým tempem růstu na trhu.

Dojné krávy – produkty s relativně vysokým podílem na trhu, jehož tempo stagnuje nebo klesá. Produkty produkují vysokou peněžní hotovost.

Psi (bídící psi) - produkty s nízkými podíly na trhu s nízkým tempem růstu trhu. Produkty jsou buď ve stádiu životního cyklu úpadku či poklesu nebo se jedná o neúspěšné produkty uvedené na trh.

Maticice GE (General Electric) – při použití této metody se hodnotí konkurenční postavení a přitažlivost trhu. Z matice vycházejí 4 možné strategie:

- Strategie budování
- Strategie udržování
- Strategie sklizení
- Strategie ústupu a zbavování se produktů

		Síla podniku / konkurenční pozice		
		silná	průměrná	slabá
Atraktivita odvětví	vysoká	Investovat s cílem maximalizovat růst a udržet konkurenční postavení	Zvýšit úsilí, investovat do vybraných segmentů	Budovat selektivně
	střední	Budovat selektivně	Omezeně expandovat nebo sklízet	Sklízet nebo postupně zrušit
	nízká	Soustředit se na využití silných stránek	Sklízet nebo postupně zrušit	Ustoupit z trhu

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Metoda VRIO

V = value (hodnota)

R = rareness (vzácnost)

I = imitability (napodobitelnost)

O = organization (organizace)

Metoda VRIO zkoumá z výše uvedených pohledů zdroje, a to:

- Fyzické – technologické vybavení, skladovací plochy, výrobní kapacity a infrastruktura
- Lidské – počet a struktura, odborná způsobilost, sociální klima, proaktivní prostředí
- Finanční – kapitál, likvidní prostředky, rentabilita provoz, bonita organizace
- Nehmotné – know-how, práva, patenty, licence, image firmy

4.3.3 Finanční analýza

Jedná se o hodnocení minulé a současné finanční situace organizace, vyhodnocení předpokládaného budoucího ekonomického vývoje, analýzu ekonomických důsledků jednotlivých variant a ekonomické zdůvodnění připravovaných podnikatelských projektů.

Mezi nejpoužívanější typy ukazatelů se řadí:

- Vertikální analýza
- Horizontální analýza
- Analýza poměrových ukazatelů
- Ukazatele naplňující pyramidový rozklad

Více J. Veber, Management, MANAGEMENT PRESS, 2011, str. 544 – 547.

4.4 Metody slučující výsledky vnitřního a vnějšího prostředí

4.4.1 SWOT analýza

Je založena na kombinaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí.

Kombinací těchto čtyř faktorů vznikají různé varianty budoucího chování organizace.

Přístup S – O využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí

Přístup W – O snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí

Přístup S – T využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb

Přístup W – T snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace

4.4.2 Metoda SPACE

Metoda je založená na čtyřech faktorech. Z vnějšího prostředí se jedná o faktory stabilita prostředí a přitažlivost odvětví, z vnitřního prostředí pak o konkurenční výhodu a finanční sílu. Na níže uvedeném obrázku jsou pak znázorněny 4 možná postavení firmy:

- Agresivní postavení
- Konkurenční postavení
- Konzervativní postavení
- Defenzivní postavení



Zdroj: vlastní dle předlohy J. Veber, 2011.

Shrnutí kapitoly

Strategické řízení je úkolem vrcholného management a uskutečňuje se prostřednictvím tvorby a realizace strategií. Ty ovlivňují vývoj organizace a její další působení na trhu, což může mít podobu růstu a rozvoje, stagnace nebo poklesu vedoucího až k útlumu či dokonce úpadku organizace. Metody a nástroje představené v této kapitole se využívají k neustálému monitorování vnitřního a vnějšího prostředí organizace tak, aby prosperovala. Uvedené metody jsou velmi užitečné a lehce uplatnitelné v praxi. Studenti je budou využívat při zpracování zadaného semestrálního projektu.

Pojmy k zapamatování ve vazbě na závěrečný test

Strategie, strategický management, vize, mise, cíle, plán, metoda SMART, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, SPACE metoda.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. V případě nejasností použijte powerpointové prezentace umístěné v IS VŠH pod kódem předmětu MG109, doporučenou literaturu nebo konzultace pedagoga. Řešení úkolů naleznete v kapitole 1.5.

1. **Jaký je rozdíl mezi interním a externím benchmarkingem?**
2. **Jaká úroveň managementu se zabývá strategickým řízením?**
3. **Označte následující tvrzení, zda se jedná o pravdu P či nepravdu N.**
 - a. Strategické řízení se používá, když jsou změny ve vnějším prostředí pomalé.
 - b. Strategické řízení se používá spíše v případě velkého podniku než v podnicích malých.
 - c. Analýza konkurence je totéž, co analýza konkurentů.
 - d. Metoda strategické mapy slouží k analýze vnějšího prostředí.
 - e. Finanční analýza je založena na hodnocení minulého období.
4. **Jakými faktory se zvyšuje napětí v konkurenčním ringu popisovaného v Porterově modelu 5 konkurenčních sil?**

Další studijní zdroje

- [1] Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International, UK, 1994
- [2] Porter, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. přeloženo Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2.
- [3] Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J.: Strategické řízení, skriptum PEF ČZU v Praze, 1998
- [4] Fotr, J. a kol.: Tvorba strategie a strategické plánování, Grada, Praha, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4

4. kapitola: Typologie podnikových strategií. Implementace strategie, řízení strategické změny

Studijní cíle

- Definovat základní podnikové strategie a proces jejich implementace
- Definovat řízení změny v organizaci

Klíčová slova:

Strategie, implementace, změna

Úvod

Existuje mnoho typů strategií, které používají organizace pro naplňování cílů. Strategie lze členit podle úrovně, na které se implementují, podle toho, jak organizace agresivně vytyčuje a uplatňuje svoje záměry, atd. Tato kapitola přiblíží základní typologii strategií, jejich implementaci a hodnocení.

Studijní text

4.1 Typologie strategií

Základní cíle organizace v sobě zahrnuje tzv. celopodniková strategie (Corporate Strategy), která vymezuje strategii a cíle platné pro celý podnik. Tato celopodniková strategie má 3 dimenze:

- Strategie SBU (Business Strategy) – týká se podnikatelských strategických jednotek
- Funkční strategie (Operational Strategy) – strategie příslušející konkrétním specifickým operacím (např. marketingová strategie)

- Procesní strategie (Process Strategy) – zabudování funkční strategie do procesů podniku

Dalším členění strategií je členění na tři skupiny podle toho, jak organizace vytyčuje své rozvojové záměry ve srovnání se záměry jiných subjektů:

- Ofenzivní strategie – rozvojové záměry jsou lepší než záměry jiných subjektů
- Neutrální strategie – záměry jsou na stejné úrovni s porovnáním s jinými relevantními subjekty
- Defenzivní strategie – vlastní strategie jsou stanoveny na horší úrovni

Členění strategií podle Portera, která jsou označována jako generické konkurenční strategie:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech – cílem je minimalizovat náklady, což se promítne do konečné ceny produktu. Cestou je například úspora z rozsahu nebo zvyšování účinnosti provozních činností, distribuce, atd.
- Diferenciace – konkurenční výhodou je jedinečnost, a to produktu, distribučního systému, marketingového postupu, atd. Může jít i o diferenciaci v návaznosti služeb např. servis, instalace, flexibilita, image, apod.
- Fokus (soustředění) – strategie hledání a zaplnění výklenku (mezery) na trhu

Členění strategií podle přístupu ke změnám:

- Reaktivní strategie – je založena na znalosti prostředí a požadavků zákazníků. Změny jsou prováděny flexibilně.
- Proaktivní strategie – jedná se o rozvojový aktivní přístup, který může vést k průkopnickým řešením, a mohou mít za následek vyvolání nových potřeb zákazníků.

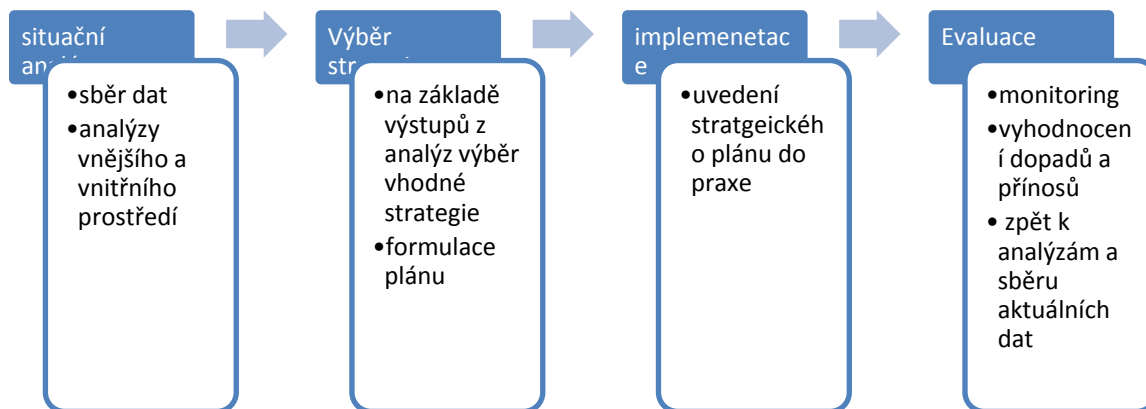
Příklady konkrétních strategií:

- Progresivní integrace - získávání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu distributorů nebo prodejců produktu
- Zpětná integrace – získávání kontroly nebo odkup rozhodujícího majetkového podílu subdodavatelů
- Horizontální integrace – získávání podílu na řízení konkurentů
- Proniknutí na trh – zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu
- Rozvoj trhu – realizace současných produktů na novém trhu

- Vývoj produktu – zdokonalení nebo modifikace současného produktu, snaha o zvýšení prodeje
- Soustředěná diverzifikace – nový produkt vztahující se k dosavadní činnosti podniku
- Horizontální diverzifikace – nový produkt, který se nevztahuje k dosavadní činnosti podniku, ale je určen pro stávající zákazníky
- Smíšená diverzifikace – nový produkt nové generace na novém trhu
- Joint Venture – dvě nebo více firem se spojí pro využití konkrétní příležitosti
- Omezení – při reorganizaci, restrukturalizaci nebo redukci firmy; úspora
- Prodej části firmy – prodej divize nebo části firmy k získání finančních prostředků
- Likvidace – prodej celého majetku za zůstatkovou cenu
- Atd.

4.2 Implementace a hodnocení strategií

Strategický postup na základě určené vize a mise, který v sobě zahrnuje jak volbu typu strategie, tak její implementaci a následnou evaluaci vypadá následovně:



Zdroj: vlastní zpracování

Implementace strategie se realizuje nástroji operativního řízení. A vyžaduje stanovení operativních cílů, které umožní alokaci disponibilních zdrojů. Důležité jsou následující kroky:

- Určení taktických a operativních plánů včetně cílů
- Zabezpečení vhodných provozních faktorů
- Koordinace průběhu procesů
- Reporting

Důležitou součástí implementace strategie je řízení změn, což je náplní následující podkapitoly.

Hodnocení strategie probíhá tím, že se sledují externí a interní faktory, které mají vliv na strategii, vyhodnocují se dosavadní výsledky a porovnávají se s předpoklady a navrhuje se nutné korekce v přijatém strategickém postupu.

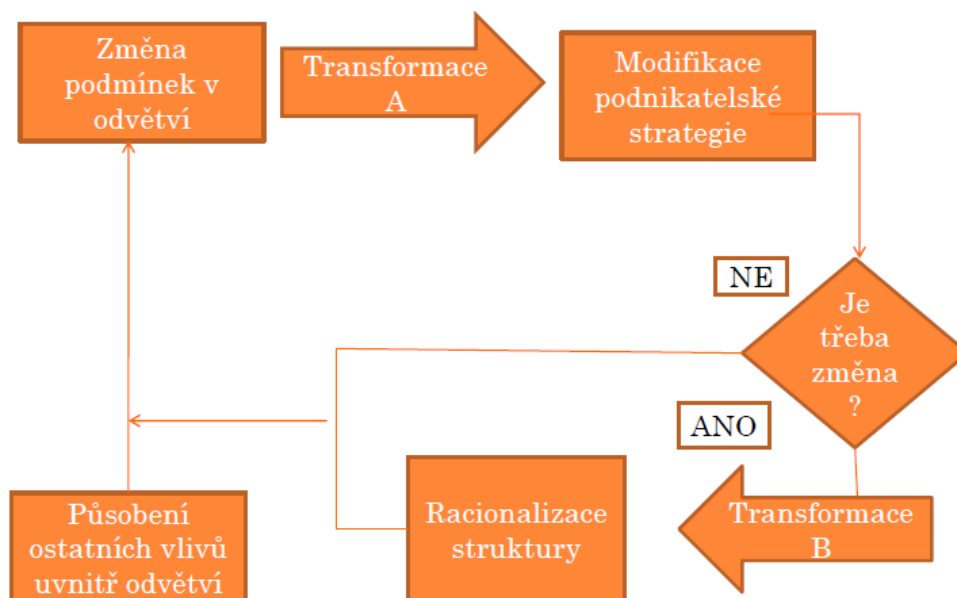
Hodnocení používá jak „tvrdé“ hodnotící ukazatele, které se dají číselně kvantifikovat, tak i „měkké“, které mají povahu kvalitativní. Po vyhodnocení implementace strategie se vracíme opět k tvorbě analýza sledování vnitřního a vnějšího prostředí. Jedná se o cyklus.

4.3. Řízení změny v organizaci

Změny jsou jedním z nejtypičtějším fenoménů moderní tržní ekonomiky a jejích podnikatelských subjektů. Nelze je chápat jako nežádoucí negativní jevy, zvláštnosti či odchylky, ale jako zákonité dynamické jevy, se kterými je nutné počítat vždy a všude. Bez změn není pokroku a pohybu vpřed, nelze se jím proto vyhýbat.

Změna podmínek tržního prostředí vyvolává potřebu změny (modifikace) podnikové strategie, což následně vyvolává změnu organizační struktury.

Potřeba změny vyvolává tzv. racionalizaci organizační struktury viz následující schéma



Zdroj: vlastní zpracování dle Hron1998

Organizační změna je nezbytná kdykoliv dojde ke změně významu základních principů organizování:

- dělby práce,
- pracovní specializace,
- koordinace.

Vnější podněty:

- změna organizační strategie,
- vznik nových modelů organizačního uspořádání,
- změna pojetí a výkonu rolí manažerů,
- vyšší kvalifikace pracovníků,
- nutnost specifikovat nově cíle i poslání firmy,
- změna společenských vztahů.

Vnitřní podněty:

- Kongruence (soulad), vyjadřuje základní podmínku efektivního fungování organizační struktury. Tím je dosažení těsné shody mezi situačními faktory a projektovými parametry (congruence hypothesis).

Situační faktory	• Stáří organizace	• Velikost organizace	• Technický systém + míra regulace	• Okolí organizace (dynamičnost, složitost)
Projektové parametry	Neformální komunikace, Počet rozhodování „Ad hoc“, Omezování působnosti formal. autority,	Míra specializace, Formalizace vazeb, Velikost průměrného článku organizace,	Formalizace procesů, Byrokratizace operativ. úroveň Odbornost podpůrných zaměstnanců	Organizačnost struktury, Decentralizovanost rozhodování,

Zdroj: Hron J., 1998

- Konzistence mezi jednotlivými projektovými parametry vychází z požadavku na jejich konfiguraci (uspořádání) - účelně strukturovat znamená dosáhnout vnitřní konzistence všech projektových parametrů.

Organizační změny jsou také důsledkem řešení krizí.

Z pohledu pracovníka je pět možností, kterými ho může organizační racionalizace zasáhnout:

1. Růst mocenské autority - přesun pracovníka na místo svého přímého nadřízeného.
2. Pokles mocenské autority - přesun pracovníka na místo svého přímého podřízeného.
3. Posunutí pracovníka do jiné funkční oblasti.
4. Kompromisní řešení (nikoliv konsensuálním, který představoval přesun 3.) při potřebě přesunout pracovníka do oblasti ležící pod současnou hladinou hierarchie. V některých situacích není možné vytvořit pozici „kolega svého minulého zařazení“. Pak se naskýtá řešení ve formě asistentské pozice.
5. Přestup do jiné organizace.

Business Reengineering – moderní řešení procesu organizační změny. Znamená „začít znovu“ – tzn. podstatná až radikální změna

Spouštěcí faktory:

1. *Lidé*
2. *Technologie*

Shrnutí kapitoly

Přijetí strategie, její implementace a následná evaluace je proces, který vychází ze strategického řízení organizace. Cílem bylo jednak vymezit si základní typy strategií v návaznosti na podstatné faktory, uvést implementaci a hodnocení strategie až po vyvolání nutnosti provést organizační změnu. Jakými faktory je změna vyvolána je popsáno v této kapitole.

Pojmy k zapamatování ve vazbě na závěrečný test

Ofenzivní, neutrální a defenzivní strategie, reaktivní a proaktivní strategie, příklady konkrétních strategií. Vnitřní a vnější podněty změny – jejich příklady.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. V případě nejasností použijte powerpointové prezentace umístěné v IS VŠH pod kódem předmětu MG109, doporučenou literaturu nebo konzultace pedagoga. Řešení úkolů naleznete v kapitole 1.5.

1. **Vysvětlete rozdíl mezi strategií diverzifikace a integrace.**
2. **Vysvětlete rozdíl mezi strategií smíšené a horizontální diverzifikace.**
3. **Za jakým účelem se provádí Joint Venture?**
4. **Je organizační změna nutná vždy při změně podnikové strategie?**

Další studijní zdroje

[1] Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International, UK, 1994

[2] Porter, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. přeloženo Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2.

[3] Fotr, J. a kol.: Tvorba strategie a strategické plánování, Grada, Praha, 2012, ISBN: 978-80-247-3985-4

3. modul = 5 hodin

1.4 Průvodce studiem modulu „Moderní metody a přístupy k řízení systému / podniku“

Modul tvoří čtyři tematické okruhy. Každý je probírán samostatně:

1. Moderní podnikatelské organizační formy
2. Moderní přístupy a formy managementu
3. Globalizační trendy

Výklad vychází z učebnice

Veber, J a kol.: Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, Management Press, 2011, Praha, ISBN: 978-80-7261-200-0

Tóth, E. Úvod do systémového managementu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. 244 s. ISBN 978-80-86578-81-1.

5. kapitola: Moderní podnikatelské organizační formy a uskupení

Studijní cíle

- Charakterizovat moderní podnikatelské organizační formy, jejich vlastnosti

Klíčová slova:

Organizační forma, organizační uskupení, corporate governance

Úvod

Existuje řada podnikatelských organizačních forem, některé z nich jsou již stabilně a dlouhodobě používány v tržním prostředí, některé jsou méně obvyklé, méně rozšířené, ale jejich výskyt se s procesem globalizace zvyšuje.

Studijní text

Každá organizace se neustále vyvíjí v důsledku vnějších či vnitřních změn a vlivů (změny na trhu, nastavení nových cílů podniku, apod.). Podle toho se i mění organizační forma. Pro přehled jsou níže uvedeny formy více známé a užívané až po ty moderní a s prozatím nižším výskytem na českém či evropském trhu.

Pojmy k zapamatování:

Koncern = vzniká jako seskupení formálně autonomních subjektů, z nichž některé jsou přes svoji zachovalou právní subjektivitu vůči jinému či jiným podřízeny tak, že koncern vystupuje jako centralizovaná entita vykazující jednotnou organizaci a jednotu vedení.

Holding = jeden velký vlastnický celek, má holdingové centrum, které se zpravidla orientuje na řízení a správu majetku, nemá jednotné vedení. Společnosti seskupené v holdingu mají právní subjektivitu.

Trust = spojení podniků, v němž tyto podniky věcně ztrácejí svou samostatnost (formálně nikoliv). Akcie podniků se transformují na certifikáty a rozdělí se mezi původní majitele akcií. Zisk plynu trustu a ten jej rozděluje mezi majitele certifikátů.

Kartel = dobrovolná úmluva samostatných podnikatelských subjektů zpravidla téhož odvětví, jejichž účelem je zvyšování zisků účastníků prostřednictvím omezování či vylučování volné soutěže v daném odvětví.

Konsorcium = sdružení podnikatelských subjektů zpravidla na přechodnou dobu k provedení jednoho nebo více obchodních případů.

Sítě = dlouhodobé cílevědomé dohody mezi vzájemně spjatými firmami, které jim umožní získat a udržovat si konkurenční výhody oproti firmám, jež do sítě nepatří. Cíle nemusí být pouze zisk ale například i inovace.

Virtuální organizace = vzniká, když se několik organizací (většinou teritoriálně rozptýlených) dohodne na využívání informačních kanálů, jako na hlavním komunikačním médiu popř. těmito kanály poskytuje služby

Výhody: flexibilita, nižší náklady, větší dosah, snadnější komunikace, posílení schopnosti konkurence; *Nevýhody:* absence sociálních kontaktů, oslabená loajalita, obtížnější kontrola, jazykové bariéry, časové bariéry

Systémy sdílené organizace práce = flexibilní formy práce

Homeworking, work sharing, task sharing, agency employment, atd.

Symbiotické podnikatelské formace

Strategické aliance = vzájemně užitečná spolupráce konkurentů je výhodnější než konkurenční boj

Joint venture = dvě nebo více firem se spojí pro využití konkrétní příležitosti

Klastry = skupina na regionální úrovni, propojení podnikatelských subjektů, přidružených institucí, výzkumných organizací

Offshoringové a outsourcingové formace

Outsourcing znamená přenášení určitých činností na externího dodavatele

Offshoring (offshore outsourcing) znamená přesun výroby do zahraničí (levná pracovní síla, příznivější daňové zákony, jiné výhody)

5.1 Corporate Governance

Jedná se o přístup k řízení a kontroly organizaci. V překladu se používá termín, že se jedná o tzv. „dobrou správu firmy“. Přístup vznikl na základě rostoucího vlivu okolí. Vlastnický vliv se přesouvá na institucionální investory a akcionáře.

Začíná doba rozlišování „stakeholderů“ a „shareholderů“.

Pojmy k zapamatování

Stakeholder = aktér (dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci, veřejnost, média, státní správa, odbory, mezinárodní organizace, atd.)

Shareholder = akcionář

Jedná se o soubor standardů a pravidel, které definují vztahy mezi exekutivním vedením společnosti a jejími statutárními orgány, akcionáři a ostatními zainteresovanými stranami. Corporate Governance zahrnuje definování způsobu stanovování cílů společnosti, prostředků pro jejich dosažení a způsob jejich měření. Důležitou součástí je i nastavení vhodné motivace pro statutární orgány a výkonné vedení tak, aby usilovali o dosažení cílů, které jsou v zájmu společnosti a jejích akcionářů.

Na reputaci a dlouhodobý úspěch společnosti mají vliv faktory jako etika podnikání a respektování sociálních zájmů komunit, v jejichž blízkosti společnost působí.

Existují různé varianty doporučených zásad Corporate Governance. Rozsah a forma by měly co nejvíce odpovídat oboru a způsobu podnikání.

Charakteristika společnosti uplatňující tento způsob řízení:

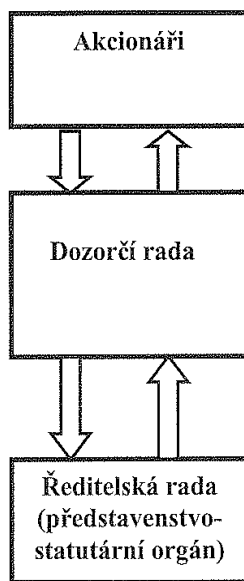
- Vlastníci a vedení jsou odlišní.
- Přítomnost stakeholderů a shareholderů.
- Vedení disponuje velkou autonomií v rozhodování.
- Výkony podniku se hodnotí tržními metodami.
- Vedle podnikových cílů je zohledněna kultura, etičnost, společenská odpovědnost firmy.

Možnost vzniků konfliktů mezi vlastníkem a manažery! A to v oblasti:

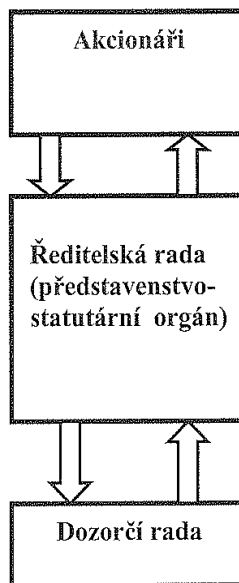
- Zájmů a cílů
- Informační asymetrie

Alokace řízení – znázorněny dva způsoby řízení

Německý systém



Anglosaský systém



Zdroj: Veber, J, 2011

Shrnutí kapitoly

V kapitole je dán přehled používaných organizačních forem a uskupení.

Pojmy k zapamatování ve vazbě na závěrečný test

Viz okno Pojmy k zapamatování ve zvýrazněných polích.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. V případě nejasností použijte powerpointové prezentace umístěné v IS VŠH pod kódem předmětu MG109, doporučenou literaturu nebo konzultace pedagoga. Řešení úkolů naleznete v kapitole 1.5.

1. Uveďte, zda je výrok pravdivý (P) či nepravdivý (N)

- a) Výhodou virtuální organizace nejsou nižší náklady. P / N
- b) Koncern a konsorcium znamenají totéž. P / N
- c) Work sharing znamená, že na jedné pracovní pozici participuje více lidí. P / N

2. Uveďte příklady alespoň 2 zemí typických jako cíle offshoringu.

3. Je pravda, že klastr je v cestovním ruchu to samé označení jako organizace destinačního managementu?

Další studijní zdroje

[1] Mládková, L., Jedinák, P. a kol.: Management, Aleš Čeněk s.r.o., ISBN: 978-80-7380-230-1

6. kapitola: Moderní přístupy a formy managementu

Studijní cíle

- Defínovat jednotlivé moderní přístupy a formy managementu
- Popsat podstatu a základní principy těchto přístupů a forem

Klíčová slova:

Management znalostí, time management, risk management, krizový management

Úvod

Management je interdisciplinární vědní disciplínou, kde se jedná o průnik jednotlivých vědních disciplín, což se poté využívá pro systémové pojetí řízení v praxi. Existuje proto i řada přístupů, forem, metod, které se zaměřují na jednotlivosti systému – znalosti, procesy, rizika, příchod krize, apod. O těchto formách pojednává následující kapitola.

Studijní text

6.1 Management znalostí

Znalost je jedním z hlavních aktiv pro organizaci. Znalosti nemůže firma vlastnit, znalosti jsou vždy vázány na svého nositele. Při řízení znalostí se pracuje s lidským faktorem. Nejsou vyžadovány velké investice do hmotných prostředků.

Základní pojmy:

Data = nejobecněji vše, co můžeme zaregistrovat svými smysli, jakékoliv poznatky, zkušenosti, výsledky pozorování procesů, projevů, činností.

Data lze hodnotit:

- a) Kvantitativně (náklady, čas, kapacita-množství)
- b) Kvalitativně (přístup, nároky, porozumění)

Dělení dat:

- a) Tvrdá data – kvantifikovaná, vymezená, zatížená menší chybou
- b) Měkká data – vyjadřují názory, postoje lidí

Informace = data, jimž uživatel přiřazuje význam

Jedná se o relevantní data obsahující účel.

- a) Kvantitativní ukazatele - transakce
- b) Kvalitativní ukazatele – míra užitečnosti, relevantnost

Poznatek = jednotlivý výsledek lidského poznávání.

Znalost = strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu, získávají se studiem a praxí.

Know-how = znalost technologických a informačních předpokladů

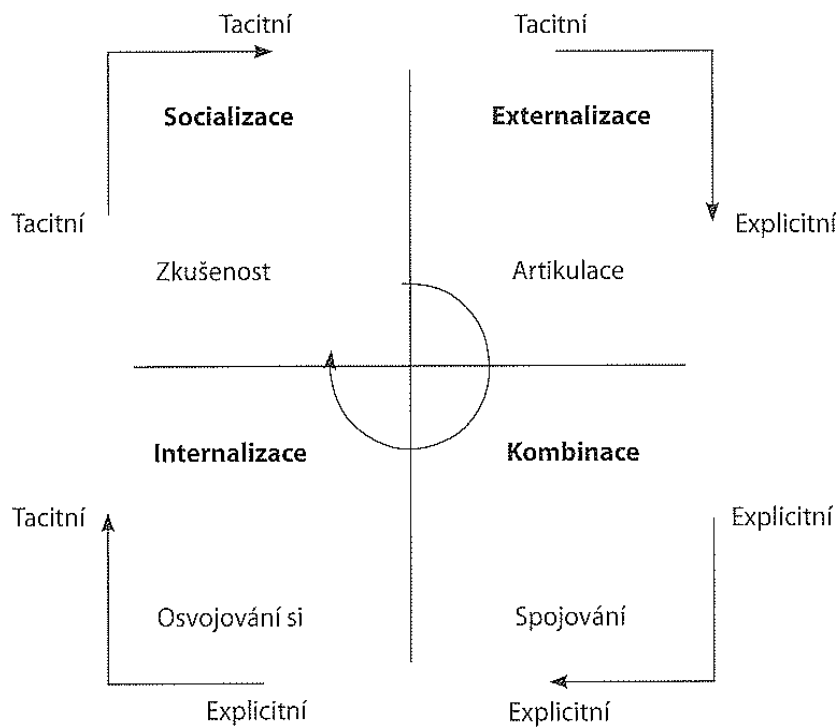
Pojem k zapamatování

Management znalostí = část managementu zaměřená na využití znalostí k zefektivnění činnosti firmy. Cílem je zajistit, aby lidé měli ve správnou chvíli k dispozici správné informace.

Znalost může být:

- Explicitní znalost = lze ji vyjádřit formálním a systematickým jazykem (vzorce, manuály, atd.)
- Tacitní znalost = jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuicí. Jsou svázány s činností, postupy, rutinami, nápady, hodnotami, emocemi konkrétního člověka. Má osobní charakter, Nositelem může být i skupina lidí.
- Celková znalost je vytvářena oběma složkami.

Způsoby vytváření znalostí:



Zdroj: Veber, J. 2011

Trh znalostí = fyzický i virtuální trh, kde probíhá výměna znalostí ve firmě. Existuje trh vnější a vnitřní.

Účastníci trhu – pracovníci se znalostí, pracovníci, kteří znalost potřebují, zprostředkovatelé (ve firmě manažeři)

Cena znalostí – uvnitř firmy je to reciprocity, reputace, altruismus. Navenek jsou to peníze.

Tržiště – formální pro explicitní znalosti, neformální pro tacitní znalosti

Patologie trhu znalostí:

- Monopoly
- Umělý nedostatek
- Obchodní bariéry

6.2 Time management

„Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak dalece se ho snažíme natáhnout.“ (Caunt)

Pojem k zapamatování

Time management umožňuje člověku udělat si jasno v otázkách důležitosti a naléhavosti řešených pracovních a životních úkolů optimalizace životního a pracovního režimu člověka, efektivní způsob hospodaření s časem.

Čas nelze nakupovat, ani spořit a skladovat

Vývoj time managementu:

Time management I. generace

CO máme dělat?

- přehledy úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění; seznam úkolů

Time management II. Generace

CO, KDY máme dělat

- seznam úkolů přiřazuje k časové ose

Time management III. Generace

CO, KDY a JAK máme dělat

- přiřazuje priority jednotlivým činnostem; zavádí pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce. Je zaměřen na dlouhodobé výsledky.

Time management IV. Generace

Doplňuje, rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí, především díky poznání, které pokročilo i ve vědě „o člověku“. Důraz je kladen na - poznání zákonitostí emocí, spokojenost člověka je podmínkou jeho dlouhodobé efektivity, lepších výkonů, důraz na emoční inteligenci, vztahy, zmírnění stresu, atd.

Principy:

- Člověk je více než čas
- Cesta je víc než cíl
- Zevnitř je víc než zvenku
- Pomalu je víc než rychle
- Celek je více než část

Cíle time managementu jsou:

- stanovit si cíle a určit priority,
- plánovat si svůj čas,
- řídit se optimalizací hledisek důležitosti a naléhavosti,

- vyvarovat se časových tísňů,
- etapizovat činnosti,
- delegovat některé úkoly na jiné lidi.

Matice úkolů při použití principů time managementu:

úkoly důležité, ale nenaléhavé (ty by měly při správné organizaci práce představovat hlavní okruh problémů, jimiž je třeba se zabývat),

úkoly důležité a současně naléhavé (jsou to obvykle ty, kterým je věnována pozornost především, protože jde o úkoly, které vyžadují okamžité řešení), (fakticky se nejvíc podílí na zátěži či stresu)

úkoly naléhavé, ale nedůležité (mnoho lidí je upřednostňuje, protože jejich naléhavost berou jako vhodný únik před úkoly důležitými),

úkoly nedůležité a současně nenaléhavé v tomto ohledu mohou při rozumné míře zastoupení přispívat k relaxaci

Manažer plánuje maximálně 60% svého času!!!

6.3 Risk management

Veškeré manažerské aktivity jsou zatíženy určitou mírou rizika. Na misce vah stojí zlepšení hospodářských výsledků firmy a nebezpečí neúspěchu vedoucího ke ztrátám nebo až k bankrotu organizace. Proto je důležité umět riziko rozpoznat a pracovat s ním.

Vývoj managementu rizika sahá až do počátku mořeplavby. V modernějším pojetí pak s rizikem neboli s pojmem bezpečnost začal pracovat H. Fayol. Klasický management rizika byl spojený s pojišťováním a 80. – 90. léta 20. století se soustředila na řízení podnikatelských rizik, tzv. management podnikatelského rizika. Na přelomu 20./21. století se uplatňuje tzv. integrovaný management rizika.

Pojetí rizika:

- z negativního pohledu – pouze negativní dopad
- z podnikatelského pohledu – negativní i pozitivní dopad; možnost výsledků horších i lepších než jsou výsledky plánované

Nejistota není riziko!!! Nejistota je nemožnost spolehlivé prognózy.

Pojmy k zapamatování

Management rizika = systematický a koordinovaný způsob práce s rizikem a nejistotou uplatňovaný v rámci celé firmy a zahrnující všechny druhy rizik.

Cíle managementu rizika = Za základní cíl lze považovat zajištění přežití firmy resp. udržení podnikatelské perspektivy

Riziko = kombinace pravděpodobnosti nebo četnosti výskytu a následků určité nebezpečné události

Podnikatelské riziko = nebezpečí podnikatelského neúspěchu spojené zároveň s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků

Čisté riziko = jednostranné riziko, které má pouze negativní stránku

Reziduální riziko = velikost rizika po realizaci opatření na snížení rizika

Přijatelné riziko = riziko snižené na úroveň, která může být vedením firmy tolerována s přihlédnutím k zákonným povinnostem a její politice v oblasti řízení rizik

Základní klasifikace rizik

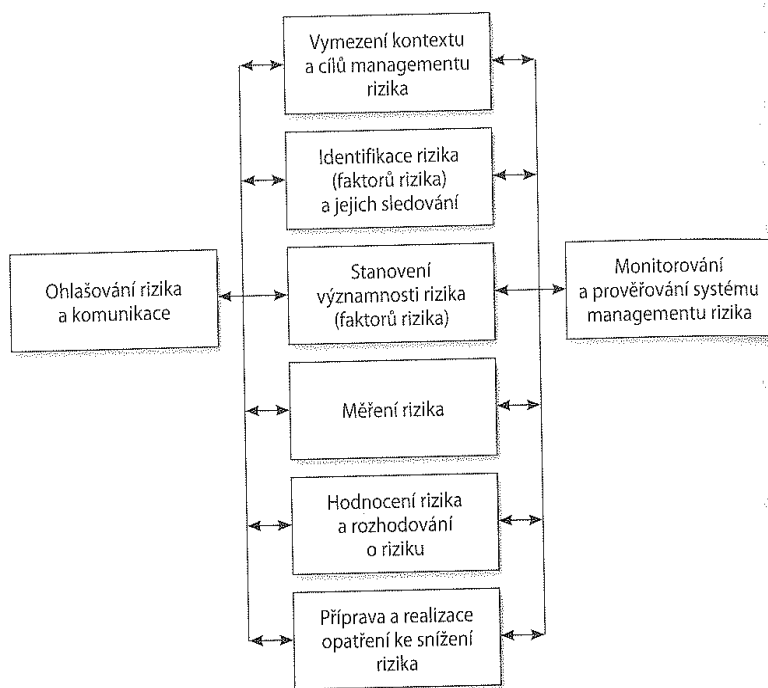
- Podnikatelská (business risk) a čistá (pure risk)
- Systematická (tržní) a nesystematická (jedinečné)
- Vnitřní a vnější
- Ovlivnitelná a neovlivnitelná
- Primární a sekundární
- Podle fází projektu

Klasifikace podle věcné náplně

- Technicko - technologická
- Výrobní
- Ekonomická
- Tržní
- Finanční
- Legislativní
- Politická
- Environmentální

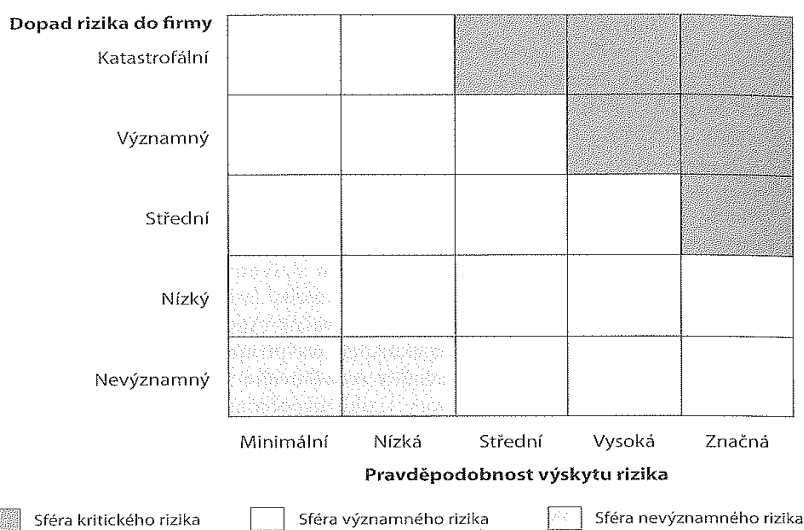
- Spojená s lidským činitelem
- Informační
- Zásahy vyšší moci

Proces managementu rizika



Zdroj: Veber, J., 2011

Matice hodnocení rizik



Zdroj: Veber, J., 2011

Implementace rizika do podnikové praxe

- Vytváření systémů managementu rizika shora
- Management rizika jako součást firemního řízení
- Integrovaný přístup
- Uplatňování všech fází procesu managementu rizika
- Diferenciace rizik
- Posilovat systému včasného varování a flexibilitu firmy
- Komunikace se zaměstnanci

6.4 Krizový management

Pojmy k zapamatování

Krize = narušení rovnovážného stavu

Krizová situace = mimořádná událost, která může mít za následek ohrožení zdraví či života lidí, majetku i funkce firmy, dokonce může dojít i k likvidaci firmy

Krizový management = specifické manažerské přístupy sloužící k prevenci a řešení krizových situací

- Disaster management - krizové řízení v oblasti mimořádných situací ohrožujících přímo životy, zdraví lidí, majetku apod. (požáry, záplavy, havárie, pohromy, terorismus apod.)
- Enterprise crisis management - manažerské (podnikatelské) krizové řízení chápané v širokém smyslu a ve všech jeho podobách v podnikání

Příčiny vzniku krize v organizaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější:

Vnitřní - Technické

- Nedostatečná kvalita
- Finanční situace firmy
- Lidský faktor
 - Selhání
 - Neschopnost
 - Nedisciplinovanost
 - Nebezpečná hospodárnost
 - Podceňování rizika
 - Úmyslné jednání

Vnější - Vyvolané přírodními jevy

- Nepříznivé ekonomické podmínky
- Jiné faktory

Signály krizových situací

- Pokles výkonnosti podniku (ROA)
- Pokles rentability vlastního kapitálu (ROE)
- Reagence na nepředvídané změny
- Rizika bankrotu
- Ztráta pozice podniku v odvětví
- Pokles vývoje hodnoty podniku
- Ohrožení klíčových faktorů prosperity

Prevence:

- Monitoring a analýzy potenciálních rizik a nežádoucích situací
- Kontrolní akce
- Systémy včasného varování
- Firemní komunikace

Řešení krizí - postup

1. Zjištění a vymezení nežádoucí situace
2. Vyhodnocení krizové situace a rozhodnutí o řešení
3. Opatření ke zmírnění negativních účinků krize
4. Scénáře řešení krizové situace
5. Komunikace v krizové situaci

Způsoby transformace či ukončení činnosti podniku:

- Konsolidace – upevnění, ustálení, urovnání hospodaření firmy
- Sanace - k sanaci se přistupuje při hlubších problémech podniků. Není však prostředkem zrušení firmy, či ukončení její činnosti, ale naopak.
- Revitalizace – oživení firmy (oddlužení, prodej aktiv, apod.)
- Akvizice - je procesem převzetí existující a fungující firmy nebo její části prostřednictvím koupě a prodeje.
- Management BUY IN-BUY OUT - forma odkupu firmy manažery
- Restrukturalizace

- Likvidace - Likvidace je zákonem upravený postup, při němž dochází k mimosoudnímu vyrovnání majetkových vztahů zanikající právnické osoby
 - Nucenou - likvidaci může nařídít soud dle ustanovení obchodního zákoníku
 - Dobrovolnou - nastává rozhodnutím valné hromady společnosti o zrušení společnosti likvidací, což je aktem vstupu do likvidačního procesu
- Insolvence - do insolvenčního řízení se dostane firma za splnění předpokladů:
 - neschopnost po delší dobu plnit své splatné závazky
 - je-li společnost předlužena (cizí zdroje převyšují aktiva společnosti, čistý obchodní kapitál je záporný)
 - společnost má více než dva věřitele

Při řešení krizí v organizaci by měl vzniknout tzv. **krizový plán**, který by měl obsahovat:

- a) Konkrétní určení formy řešení krize dílčí nápravné opatření, reorganizace, přeměna, akvizice, konsolidace, sanace, likvidace, konkurs apod.
- b) Určení klíčové osoby a řešitelského týmu krizový manažer, vedoucí projektu, inženýr sanace, manažer revitalizace, likvidátor apod.
- c) Scénář a časový plán postupu prací (činností) – konkrétní projekt řešení.

Shrnutí kapitoly

Moderních přístupů k řízení firmy existuje celá řada. V této kapitola jsou vyjmenovány pouze ty zásadní a obvykle používané v praxi. S některými z nich (krizový management) nebo s jinými, zde neuvedenými (management kvality, procesní řízení) máte možnost se důkladně seznámit v samostatných předmětech, kde jim je věnován semestrální prostor.

Pojmy k zapamatování ve vztahu závěrečnému testu

Management znalostí, data, informace, explicitní znalost, tacitní znalost, trh znalostí, patologie trhu znalostí, time management a jeho generace, faktory matice úkolů, risk management, definice rizik, proces managementu rizika, krizový management, krize, vnitřní a vnější příčiny krize, prevence, řešení krize, způsoby transformace či ukončení činnosti podniku.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. V případě nejasností použijte powerpointové prezentace umístěné v IS VŠH pod kódem předmětu MG109, doporučenou literaturu nebo konzultace pedagoga. Řešení úkolů naleznete v kapitole 1.5.

1. Jaký je rozdíl mezi tacitní a explicitní znalostí?

2. Odpovězte pravda P či nepravda N na níže uvedené otázky:

- a. Akvizice je forma ukončení činnosti podniku.
- b. Pouze negativní riziko označujeme jako čisté riziko.
- c. Faktory při sestavování matice v rámci určení priorit z pohledu time managementu je důležitost a naléhavost úkolu.
- d. Manažer plánuje až 90% svého času.
- e. Monopol nepatří do skupiny patologických jevů na trhu znalostí.
- f. Pojmeme disaster management označujeme řízení, které vede organizaci do úplného zániku.

Další studijní zdroje

[1] Řezáč, J.: Moderní management, CPRESS, 2009, ISBN: 978-80-251-1959-4

[2] Mládková, L., Jedinák, P. a kol.: Management, Aleš Čeněk s.r.o., 2009, ISBN: 978-80-7380-230-1

[3] Zuzák, R., Königová, M.: Krizové řízení podniku, Grada, 2009, ISBN: 978-80-247-3156-8

7. kapitola: Globalizační trendy a manažer v mezinárodním prostředí

Studijní cíle

- Definovat podstatu globalizace
- Popsat požadavky na manažera v mezinárodním prostředí

Klíčová slova:

Globalizace, procesy, mezinárodní prostředí

Úvod

Od dob průmyslové revoluce se v Evropě začíná mluvit o globalizačním procesu. Od počátku 20. století začíná rozmach světové ekonomiky a propojení národohospodářských systémů. Začíná vznikat civilizační globální struktura.

Pojem k zapamatování:

Globalizace = je abstraktní fenomén, zahrnující různé změny společnosti, které vedly k větší propojenosti politických, socio-kulturních a ekonomických událostí na globální úrovni.

Jedná se nerovný proces, v jehož důsledku se některé části světa relativně přibližují, zatímco jiné relativně oddalují.

Obecné globalizační trendy:

- Omezení úlohy národních teritorií, nacionalismus, protekcionismus, směřování ke „světu bez hranic“.
- Rozvoj logistických systémů a komunikačních systémů.
- Liberálně orientované politiky.
- Investiční pobídky pro zahraniční investory.

Globalizační procesy:

- Od mezinárodního obchodu k mezinárodní výrobě a službám
- Rostoucí úloha multinacionálních společností (působí ve více než 1 zemi, využívají geografických rozdílů, jsou geograficky flexibilní)
- Kompatibilní globální infrastruktura
- Mezinárodní finanční systém
- Internacionalizace technologií

Podniky mají 2 možnosti chování – proaktivní nebo reaktivní.

Důvody k aktivnímu vstupu do globalizačních procesů:

- Nižší mzdové náklady
- Snazší přístup k lokálním trhům, garance vyššího odbytu
- Nižší výrobní náklady
- Snížení nákladů na logistiku
- Nižší daně
- Vyrovnanější odbytu díky vyloučení sezónních výkyvů

- Menší tlak odborů
- Atd.

Cílem vstupu na globalizační trh by měla být konkurenční výhoda!!!

Stěžejní je volba teritoria – stabilita politického a ekonomického prostředí, logistická dostupnost trhu, podnikatelské prostředí, velikost potenciálního trhu, klimatické podmínky, kulturní zvláštnosti, jazyková bariéra.

Existuje celá řada pozitivních a negativních postojů ke globalizaci.

Pozitivní stránky globalizace:

- Vede k rozvoji technologií, zejména informačních, odpadá část transakčních nákladů. Virtuální konkurence snižuje anebo zcela odstraňuje některé administrativní náklady, které jsou nezbytnou součástí trhu volného.
- Přináší úsporu času.
- Vznikají nadnárodní společnosti, které díky zahraničnímu kapitálu a know-how vedou k širšímu rozsahu služeb a k vyšší schopnosti uspokojení potřeb zákazníka po celém světě (IKEA McDonaldu, atd.).
- Vyšší koncentrace zahraničních subjektů přináší větší konkurenční boj a tím i snižování cen a zvyšování kvality služeb.

Negativní stránky globalizace:

- Ztráta národní identity a stírání kulturních tradic, kdy dochází ke standardizaci spotřebitelské veřejnosti.
- Díky vzájemné propojenosti národních trhů se i krize jednoho státu může stát krizí celosvětovou.
- Obchodní řetězce v podobě super, hyper, mega a gigamarketů znamenají krach pro řadu drobných podnikatelů.
- Nadnárodní společnosti se nemusí podřizovat žádné autoritě.
- Díky mohutnému přesouvání kapitálu, práce a pracovních příležitostí vznikají v některých regionech problémy s nezaměstnaností, což vede k prohlubování sociálních rozdílů ve společnosti.

Vlivem globalizace jsou kladeny i náročnější požadavky na manažery.

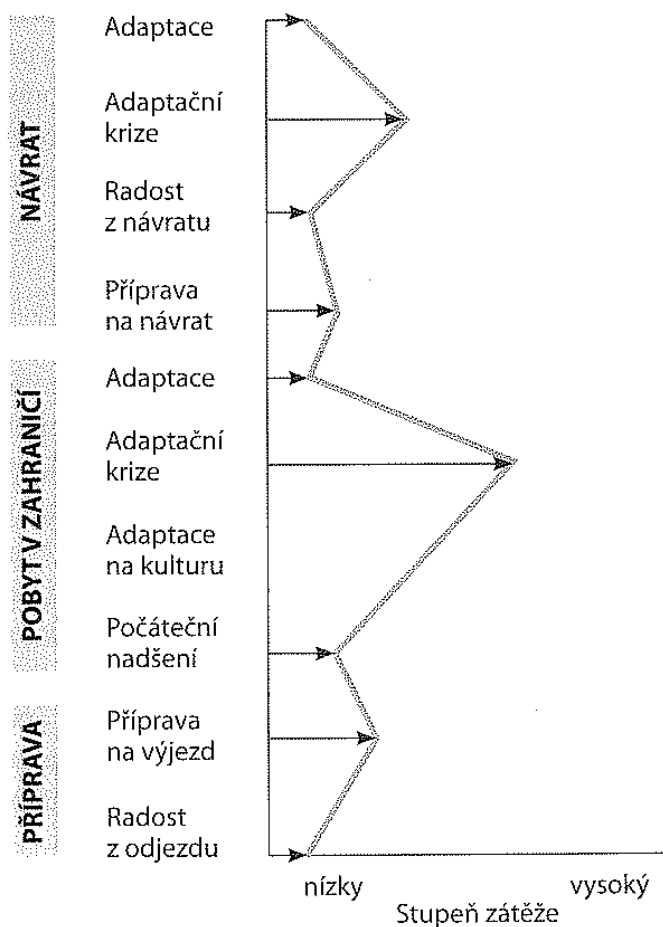
Vzniklo multikulturální sociální prostředí, ve kterém se manažer musí umět pohybovat a orientovat.

Mezinárodní prostředí:

Problém vzájemného vztahu národní kultury a firemní kultury. Existují 3 modely řešení:

- Polycentrická firemní kultura – kultura odpovídající zemi, ve které se organizace nachází
- Globální firemní kultura – firemní kultura mateřské společnosti je platná i v ostatních dceřiných či jinak spojených organizacích po světě. Procesy jsou standardizované.
- Geocentrická firemní kultura – vychází z logiky předmětu podnikání, nezáleží na kultuře země, ve které se podnik nachází. Časté v oblasti podnikání ITC technologií. Akcent je kladen na mezinárodní týmy.

Průběh adaptace pracovníka na mezinárodní prostředí



Zdroj: Veber, J., 2011

V dnešním světě se nyní hojně používá metody „koučink“ = moderní metoda rozvoje, zvyšování výkonu, překonávání potíží a překážek, zlepšení komunikace a vztahů, pomoc s kariérními změnami.

Svět podnikání a korporací se v posledních letech neustále a dramaticky mění. Výrazně vzrostly nároky na vedení organizací, které musí neustále reagovat na přicházející změny a turbulence. Lídři zodpovědní za klíčová rozhodnutí se najednou nemohou spolehnout na své dlouholeté zkušenosti a tradiční řešení. Rychlost organizačních změn se zvýšila a důraz se stále více klade na rychlost a flexibilitu. (Mgr. Petr Pražák)

Shrnutí kapitoly

Rychlé změny v současné turbulentní situaci na světových trzích rozpoutaly diskusi nad procesem globalizace, nastínily myšlenku o návratu k národním hodnotám a produktům. Globalizační procesy jsou však již tak daleko, že úplný návrat není možný. Národní vlády sice opět překročily k protekci vlastního trhu, zákazník se projevuje individualizací poptávky, nicméně globalizace již zastavit nelze. Je to proces, které klade zvýšené nároky na manažery společností působících po celém světě.

Pojmy k zapamatování s vazbou na závěrečný test

Globalizace a její pozitivní a negativní stránky, polycentrická, globální a geocentrická firemní kultura.

Úkoly k zopakování a procvičení

1. Chování firmy, která aktivně vstupuje na globalizační trh se nazývá:.....
2. Zamyslete se, na jaké kontrolní dovednosti a schopnosti jsou kladeny vyšší požadavky na manažery v globalizačním moderním světě.
3. Od jaké doby hovoříme o globalizačních procesech?
4. Jaké jsou výhody globalizace a jaké jsou její nevýhody, pokud mluvíme o cestovním ruchu?

Další studijní zdroje

[1] Řezáč, J.: Moderní management – Manažer pro 21. století, CPRESS, Brno, 2009, ISBN: 978-80-251-1959-4

1.5 Správné odpovědi a řešení cvičení v jednotlivých kapitolách

Kapitola 1

1. Regulace; regulátorem je trh
2. Informace, rozhodování, ovlivňování, kontrola
3. Název: Ovládání, 1 = ovládající systém, 2 = ovládaný systém, 3 = vstup, 4 = ovládání, 5 = výstup (cílové chování)
4. V_i = vstup, W_j = výstup, Z_{ij} = vlastní zpětná vazba

Kapitola 2

1. Lidé, výrobní prostředky, smíšené prvky
2. Není funkční formální struktura, důsledek procesu socializace člověka
3. Řídící
4. 1
5. Spolehlivost chování prvků

Kapitola 3

1. Interní benchmarking – u velkých organizací; porovnávání mezi jednotlivými útvary; míra inovace je omezená
Externí benchmarking – mezi odlišnými subjekty; bariéry mohou nastat v hledání vhodného partnera a v získávání informací; průmyslová práva
2. TOP management
3. a) N, b) P, c) N, d) P, e) N
4. počet subjektů, míra růstu trhu, možnost diferenciací, míra globalizace, možnosti akvizice

Kapitola 4

1. diverzifikace – při diverzifikaci vzniká nový produkt nebo produkt s rozšířenými vlastnostmi, kdežto u integrace se jedná o integrační proces v rámci vertikály nebo s konkurenty
2. Horizontální diverzifikace – nový produkt, který se nevztahuje k dosavadní činnosti podniku, ale je určen pro stávající zákazníky
Smíšená diverzifikace – nový produkt nové generace na novém trhu
3. Využití konkrétní příležitosti
4. Ne

Kapitola 5

1. a) N, b) N, c) P
2. Indie, Čína
3. Ne

Kapitola 6

1. Tacitní znalost má osobní charakter a je založená na zkušenosti
2. a)N, b) P, c) P, d) N, e) N, f) N

Kapitola 7

1. proaktivní
2. jazykové, interkulturní kompetence, mobilita, flexibilita, odolnost vůči stresu

Název: Systémový management

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Autor: Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

Elektronická verze na Vysoké škole hotelové v Praze 8, spol. s r.o.

V Informačním systému VŠH na www.vsh.cz

© Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

ISBN 978-80-87411-48-3