

PERSPEKTIVY STRATEGICKÉHO MANAŽERSKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI¹

Perspectives on Strategic Managerial Management of a Company

Bohuslava Knapová

1. Úvod

Strategické řízení představuje činnost manažerů zaměřenou na nastavení směrů dalšího vývoje společnosti jako účetní jednotky. Jde o složitý proces řízení a rozhodování, jehož smyslem je optimalizace vztahu mezi cíli a ekonomickými zdroji účetní jednotky a měnícími se podmínkami tržních možností. Strategické manažerské řízení vymezuje identifikaci možností a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se dlouhodobého časového horizontu, například v alokaci zdrojů a způsobech jejich využití.

2. Úloha strategického řízení v účetní jednotce

Strategické řízení je invenční proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji účetní jednotky a tržním prostředím a ke zlepšování výkonnosti společnosti. Je základem řízení pro všechny další úrovně, východiskem plánů a rozpočtů společnosti a prvkem sjednocujícím činnost řídicích pracovníků účetní jednotky.

Strategické řízení uskutečňují manažeři prostřednictvím vytváření a implementace jednotlivých strategií. Využívají různé přístupy k formulaci strategie. Obvykle uplatňovaným aspektem je hierarchický přístup založený na vymezení poslání, vize, strategických cílů a strategie samotné.

Poslání vymezuje základní zaměření účetní jednotky, ukazuje smysl její existence. Často současně vyjadřuje i vztah k jednotlivým skupinám, především vlastníkům, pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům apod.

Vize má oproti poslání výrazně dlouhodobý charakter. Dává představu o budoucím stavu účetní jednotky.

Strategické cíle účetní jednotky představují očekávané budoucí výsledky. Jejich určení se odvíjí od poslání a vize společnosti. Strategické cíle identifikují žádaný stav, kterého se účetní jednotka snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle ekonomické jednotky mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou se odlišovat věcnou podobou. Volba cílů a způsob, jakým budou plněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které společnost uznává. Primárním cílem je nejčastěji maximalizace podnikatelského zisku pro vlastníka společnosti.

Strategie stanoví cesty, jak naplnit poslání, vizi a cíle. Určuje chování účetní jednotky s potřebnými činnostmi a alokací zdrojů nutných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný chod a vývoj společnosti, například takové záměry, které se týkají výroby, jejího množství a kvality, času, potenciálních zákazníků apod. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou věcné strategie prosazovány. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.

Formulace poslání, vize, cílů a strategie požaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizujících nejen účetní jednotku a její jednotlivé činnosti, ale i její prostředí, ve kterém se nachází. Tento proces vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje vymezení a analýzu vnějších faktorů působících na účetní jednotku a jejich konfrontaci se

¹ Tento článek byl zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru "Rozvoj finanční a účetní teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska" registrační číslo MŠMT, RP 6138439903.

zdroji ekonomické jednotky, a to vše v podmínkách dynamiky prostředí, nejistoty a určitého rizika. Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, kdy manažeři reagují na změny tržního prostředí přizpůsobováním podnikatelské činnosti.

Strategie je nezbytným nástrojem přežití účetní jednotky v konkurenčním prostředí, dokonce instrumentem její prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit účetní jednotku na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v nejbližší budoucnosti nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde má schopnost předvídavosti.

Na strategii lze pohlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu jako na:

- proces
- objem činností
- složku s vazbou na prostředí

Strategie se neustále vyvíjí jako proces za účelem dosažení strategických cílů společnosti. Tyto cíle účetní jednotky jsou často prezentovány ekonomickými charakteristikami (například rentabilita vlastního kapitálu, ekonomická přidaná hodnota apod.), mohou být ale také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce, sponzorství, vytváření „image“ společnosti apod.) zejména v případech, kdy je společnost závislá na intenzivnějším pohybu lidských zdrojů.

Žádoucí cíle by měly splňovat určitá kritéria, někdy označovaná jako metoda „SMART“; vysvětlení kritérií je následující:

- stimulující (stimulating)
- měřitelné (measurable)
- přijatelné (acceptable)
- reálné (realistic)
- vymezené v čase (timed)

Strategie směřuje k zajištění souladu mezi vnitřními zdroji společnosti a tržním prostředím a k prosperujícímu postavení účetní jednotky úspěšné ve svém podnikání.

V účetní jednotce existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Za vrcholovou strategii je považována podnikatelská strategie společnosti, jež určuje základní orientaci v podnikání, to znamená naznačuje, „v čem a jakým způsobem“ podnikat. Na tuto strategii navazují obchodní strategie se snahou o vykazování co možná nejvyššího podnikatelského zisku. Na nejnižší úrovni se nacházejí funkční strategie, například marketingová strategie, strategie informačních systémů a technologií, výrobní strategie, finanční strategie, strategie lidských zdrojů apod.

Proces tvorby strategií a jejich realizace patří k relevantním úkolům vrcholového managementu. Jde o jeho výsadní a nepřenositelnou odpovědnost. Top management se nemůže zbavit odpovědnosti za strategické řízení tím, že příslušným rozhodnutím pověří někoho jiného.

Za provedené strategické rozhodnutí musí vždy mít odpovědnost manažer jako jednotlivec nebo skupina manažerů. Manažerská rozhodování je tak možno rozlišovat jako individuální a týmová. Individuální rozhodování provádí manažer na vrcholové úrovni řízení. Lze je brát jako rozhodnutí se striktně adresnou odpovědností konkrétní osoby. Taková rozhodnutí jsou zpravidla rychleji provedena, ale mohou mít značně subjektivní charakter. Oproti tomu týmová rozhodnutí jsou spojena s kolektivní odpovědností. Jsou provedena většinou s méně adresnou odpovědností konkrétní osoby za rozhodnutí. Jejich přijetí je v některých případech zdlouhavější, avšak tato rozhodnutí mají nepochybně objektivnější charakter.

3. Závěr

Prostřednictvím strategického řízení vrcholový management integruje účetní jednotku v jeden celek. Vytváří a zajišťuje systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi a útvary za účelem dosažení prosperity společnosti. Strategické manažerské řízení zahrnuje rozhodování o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích, proto logicky vyžaduje tvůrčí přístupy, i když probíhá v podmínkách stále větší nejistoty. Strategické manažerské řízení klade důraz na taková podstatná kritéria, která jsou formulována v oblasti, kde strategické řízení dosáhlo největšího uplatnění a rozšíření. V této oblasti je strategické řízení spojováno s nejdůležitějšími rozhodnutími manažerů, tj. s koncepčním řízením a s rozhodnutími, které mají vztah k dlouhodobému časovému horizontu, tj. s dlouhodobým řízením.

Abstrakt

V současné době mají strategická manažerská rozhodnutí velký vliv na rostoucí výkonnost společnosti jako účetní jednotky a úspěšnost v jejím podnikání. Manažerská rozhodnutí na strategické úrovni řízení se týkají vnitřní organizační a ekonomické, odpovědnostní struktury účetní jednotky, která musí vytvářet vlastní systém svých strategií, aby prosperovala v podmínkách vnějšího konkurenčního prostředí.

Klíčová slova: strategické řízení, manažerské rozhodnutí, systém strategií

Summary

Nowadays strategic managerial decisions have the great influence on the growing performance of the company as an accounting entity and the successfulness in its business. Managerial decisions on the strategic level of the management are concerned with the internal organizational and economic, responsibility structure of the accounting entity, which must create own system of its strategies in order to prosper under conditions of the external competitive environment.

Key words: strategic management, managerial decision, strategy system

JEL klasifikace: M41

Použitá literatura

- [1] PITRA, Z.: Management inovačních aktivit. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- [2] PITRA, Z.: Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [3] SVOBODA, E. – BITTNER, L. – SVOBODA, P.: Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2006. ISBN 80-86946-12-6.

Kontakt

Bohuslava Knapová, Ing., CSc., Katedra manažerského účetnictví, FFÚ VŠE v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, +420606564301, knapova@vse.cz