

Strategie podniku

Zdeněk Linhart

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

STRATEGIE PODNIKU

Vysoká škola ekonomie a managementu

2021

Strategie podniku

doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021

Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-88330-12-7

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: Případ 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, ČINITELE, 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: STRATÉGEM 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 hubbukem (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 výrobová klasifikace

CPM (Critical Path Method) – metoda kritické cesty
CSR (Corporate Social Responsibility) – metodika aktivit zaměstnanců představit korporaci jako ochraňující a podporující veřejností 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 závorčky 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! Proved' 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.

1

kapitola

Předmluva

1. kapitola

Předmluva

Úvod

Předmět strategie podniku (SP) byl anotací zadán tak, aby studentům pomohl syntetizovat předměty s obsahem managementu, marketingu, ekonomiky a statistiky. V textu jsou hojně používány citace, které vysvětlují odlišné úhly pohledu. Například Liedong, Rajwani a Lawton (2020) místo SP z velkých dat odvozují korporátní politickou aktivitu, ať tržního nebo netržního charakteru. Nebo Meng a Rode (2019) kvantifikují sociální náklady na ochranu klimatu za účelem přesunu těžiště SP jak k budoucím nákladům změny klimatu, tak k nákladům zaměstnancům, které si na adaptaci změnám budou muset zaplatit sami.

Tato poznámka je zde uvedena proto, že SP má mnoho forem, které jsou nazývány nepřibuznými slovními základy, a tím se komplikuje vyhledávání souvislostí. V ČR to jde tak daleko, že jako strategie je označováno cokoli, například taktika, postup, systém. Umělá inteligence by proto strategii zařadila mezi prázdná slova (stop words), která se hodí k označení čehokoli, proto zastavují komunikaci. V tomto textu se to pokusíme napravit odvozením metodiky a aplikací na několik druhů činností v podniku. Obecně platí, že provádění strategie má dodávat hodnoty do strategických cílů, které se formulují jako klíčové ukazatele výkonu (key performance indicators – KPI). Na rozdíl od definovaných KPI, kterými končí rozvoj strategie a nastupují tresty za jejich neplnění, ponecháváme jak rozvoji otevřené, tak implementaci KPI uzavřené strategie existovat nezávisle. KPI pouze do implementace přesune část vývojového problému a zbytek vývojového problému se dále vyvíjí, aby po splnění KPI mohl být nastaven jako další KPI. Tak trochu to připomíná základní princip kvantové mechaniky a myšlenkový experiment s názvem Schrodingerova kočka. Jestli nechceme, aby strategie podniku byla objevena jako mrtvá – viz kočka po náhledu do krabice pozorovatelem, tak jí musíme nechat v krabici s jedem. Druckera parafrázuje Kantrow (2009) takto:

1. Rozhodnutí jako taková bývají velká – to znamená, že se týkají věcí dalekosáhlého významu;
2. při jejich odvozování je poskytnuto neomezené množství času pro pečlivé dosažení mezi všemi zúčastněnými;
3. jakmile jsou rozhodnutí učiněna, rychle jsou zavedena do postupů – často radikálně v rozporu s předchozí politikou.

Obecně to znamená, že se oponentům (manažerům) musí zakázat komentovat hlavní výstup, dokud nezdokonalí činnosti ve své kompetenci. Vytýkání chyb a známkování „vzdálenosti reálného náměru od KPI“ v procesu přijímání nových informací a utváření dovedností přímo zakazuje Vladyka (2018), protože končí kreativitu podobně, jako to dělají zabíječské fráze v brainstormingu.

Pro lepší osvojení si osobní role v SP jsou připojeny případové studie a polostrukturované formuláře, kde je možno nacvičit si interpretaci jejich návrhů z úhlů pohledu, kterými jsou SP prověřovány ve vnitropodnikových jednotkách. Kvůli tomu byla i obrácena posloupnost kapitol ve srovnání s anotací. Začíná se kapitolou o rozborech, kterou anotace končí. Rozbory totiž informují o různě vnímané hodnotě dat. Na vysvětlení datové a interpretační zpětné vazby v kapitole o rozborech navazuje anotací definovaná předposlední kapitola o organizačních strukturách. Čtenář by totiž již měl umět ke kontrole funkčnosti organizačních jednotek díky znalostem zpětné vazby rozborů použít kompatibilitu vlastností osob ve formální i neformální řídicí struktuře k profilaci vlastní role pro přidělenou pozici v organizační struktuře. Ostatní kapitoly pak již navazují v pořadí, které definovala anotace předmětu. Tato první kapitola předmluvy a poslední kapitola s názvem „Stratégem proti své vůli“ vedou čtenáře k hledání osobní role k ovlivnění strategie svého podniku ve prospěch své kariéry a prodloužení životní křivky podniku.

Případové studie a polostrukturované formuláře tak přebírají funkci karet k vyvažování skóre (balanced score cards – BSC), protože posledně jmenované nemohou zaznamenat podávání návrhů v rámci prospektivní vazby strategie a hodí se pouze k její implementaci.

Cíle kapitoly

- Kapitola uvádí na struktuře kapitol strukturu argumentů komplementárního působení subjektů v podnikové strategii.
- Pozornost je věnována aplikaci zásad vedení záznamů o činnostech.
- Kapitola přináší souhrn a aplikaci poznatků o vnímání a utváření zpětné vazby k osobám, které aktivně působí na SP.

1.1

Případová studie

Pandemie ukázala mezi vládními nařízeními rozdíly. Zjevné rozdíly mezi populismem a suverenitou vlád byly studovány v souvislosti s tlaky lékařské lobby a farmaceutických firem dodávajících vakcínu. Lékařská lobby a farmaceutický průmysl byly komparovány se slogany, kterými byla zdůvodňována protiepidemická opatření, když se přikláněla preventivním uzavřením hranic k suverenitě péče o zdraví populace, rozvolňováním k vytěžování nemocniční kapacity, až po konspirační s cílem nákupu nebo zdědění majetku státu. ČR v jarní první vlně epidemie a Vietnam do konce roku 2020 datově dokládají extrém prevence a opatrnosti. Mezi měřené vlivy patří rozvolňovací a kompenzační opatření v naději, že jejich účinnost posílí preference v nadcházejících volbách.

Nevýhodou vakcinace je, že i zkrácená doba vývoje a uvedení vakcíny na trh může být příliš dlouhá kvůli rychlým mutacím. Vakcína se vyvíjela pouze rok, a než se začalo s aplikací, byla uzavřena Británie kvůli o 70 % rychleji se šířící mutaci viru. Tato britská mutace byla jednou z 13402 izolovaných mutací viru u 31421 vzorků SARS-CoV-2 celosvětového šetření k 23. červnu 2020 (Wang et al., 2020). Výzkumná otázka je, zda vlády vynakládají náklady s ohledem na pravděpodobnost výskytu mutací viru 13402 (červen): 1 (prosinec), která pandemii v prvním roce provázela. Počet mutací viru se od června do prosince určité zvýšil, ale pro ilustraci pravděpodobnosti návratnosti kompenzací na překlenutí „dočasného“ vlivu pandemie je toto srovnání dostačující. Příkladem sloganů, kterými byla opatření zdůvodňována, jsou „nemůžeme si dovolit ekonomiku vypnout“, „Covid je chřipčka“, „nemůžeme přetížít zdravotní systém“. Cílem této případové studie je připravit hodnocení opatření k utlumení covid-19 v České republice a Vietnamu podle nákladnosti a návratnosti.

Hospitalizovaní ovlivňují funkčnost zdravotnictví délkou hospitalizace. U první skupiny (bezpříznakový až střední bez orgánových komplikací) je medián dní potřebných pro hospitalizaci osm, u druhé (podání kyslíku nebo umístění na JIP) třináct a třetí (s umělou plicní ventilací) pak čtrnáct. Vzhledem k tomu, že jde o medián, tak se délka hospitalizace může pohybovat mezi čtyřmi až 23 dny (Burýšek, J., Juna, 2020).

Funkčnost zdravotnictví je vyjádřena vlivem úkonů a podávaných léků na poměr zemřelých k uzdraveným pacientům na jednotkách intenzivní péče a anesteticko-resuscitačních odděleních. Z 2014 pacientů užívajících dexametazon a 4321 pacientů s obvyklou terapií během 28 dnů zemřelo 482 (22,9 %) pacientů ve skupině s dexametazonem a 1110 (25,7 %) pacientů ve skupině bez něj (věku upravený poměr, 0,83; 95 % CI, 0,75 až 0,93; $P < 0,001$). Proporční a absolutní rozdíl v úmrtí mezi skupinami se významně lišil v závislosti na stupni respirační podpory, kterou pacienti přijímali ve sledovaném období. V tomto ohledu byla incidence úmrtí v testované skupině užívající dexametazon menší u pacientů s invazivní mechanickou ventilací oproti pacientům bez dexametazonové terapie (29,3 % vs. 41,4 %; četnostní poměr, 0,64; 95 % CI, 0,51 až 0,81) a stejně tak i u pacientů s neinvazivní oxygenoterapií (23,3 % vs. 26,2 %; četnostní poměr, 0,82; 95 % CI, 0,72 až 0,94), avšak ne u pacientů bez respirační podpory (17,8 % vs. 14,0 %; četnostní poměr, 1,19; 95 % CI, 0,91 až 1,55). Funkčnost zdravotnictví je tímto šetřením Horby, Lim, Emberson, et al. (2020) definovali jako záchranu:

$25,7\% - 22,9\% = 2,8\%$ pacientů bez ventilační podpory,

$41,4\% - 29,3\% = 12,1\%$ s invazivní ventilační podporou,

$26,2\% - 23,3\% = 2,9\%$ s neinvazivní ventilační podporou.

Funkčnost léčení je ve srovnání s účinností vakcinace až 95 %, je tedy velmi problematická (Mahase, 2020). Tyto údaje jsou uváděny proto, že jedna z propagačních linií byl kolaps zdravotnictví s umírajícími pacienty na chodbách. Kolaps zdravotnictví by počet úmrtí zvýšil dle Horby, Lim, Emberson, et al. (2020) v řádu jednotek procent, pokud se nezapočítá nakažený personál nemocnic, který nefiguroval ani v citovaném šetření.

 TABULKA 1

Vytěžování kapacit

Kraj	Celkem	Volných	Volných COVID	Volných neCOVID	Změna od 4.11.
Praha	836	120	21	99	-25/-47
Středočeský	260	57	24	33	-11/-1
Jihočeský	252	92	36	56	13/-19
Plzeňský	150	20	2	18	-2/-19
Karlovarský	78	14	6	8	1/1
Ústecký	256	43	23	20	10/-23
Liberecký	116	26	6	20	0/-3
Královéhradecký	231	52	16	36	1/-10
Pardubický	134	50	17	33	11/11
Vysočina	154	65	26	39	14/5
Jihomoravský	563	159	64	95	1/-32
Olomoucký	230	44	9	35	-24/12
Zlínský	170	31	6	25	-4/-5
Moravskoslezský	423	111	38	73	-1/-17
Celá ČR	3853	884	294	590	-16/-147

Zdroj: Hlídač státu, 2020

Na základě zjištěného vlivu léčení by strategie měla opustit vytěžování kapacit rozvolňováním. Taktika rozvolňování podle dnes známých dat nedokáže, ve srovnání se strategií prevence, udržet geometrickou křivku nárůstu vlivu, ať konkurenta nebo viru. Fakt, že se v taktice pokračuje, se obdobně projeví i ve vedení podniků, když katastrofální meziroční propad výsledků bude zatemňován zdůvodňováním taktiky, která prokáže objektivitu a nevyhnutelnost negativních výsledků. Je jedno, zda za přechodem na denní taktické korekce je zjištěný, či jakýkoliv jiný motiv. Pro návrat ke strategii je nutno vypracovat extrémní alternativy SP, aby přibližující se data k extrémům dokázala identifikovat podstatu a odstranit odchylky od SP k taktice, která je neúčinná. Strategické alternativy jsou v dalším textu zjednodušeny na hypotézy.

H1: Rozdíly mezi zeměmi, které uzavřely hranice, neexistují – viz ČR a Vietnam.

Studie 2 pouze v ČR v prvním kroku (H2) vyhodnocuje nákladnost vládní strategie péče o vytěžování nemocničních kapacit dle počtu dní zpoždění vyhlášeného vládního opatření.

H2: Náklady vládních opatření s počtem dní opožděného vyhlášení rostou.

Studie 2 pouze v ČR ve druhém kroku (H3) vyhodnocuje nákladnost vládní strategie péče o vytěžování nemocničních kapacit dle počtu dní zpoždění vyhlášeného vládního opatření.

H3: Nemocniční kapacity nemají vliv na počet zemřelých na covid-19.

H4: Úspora nákladů důchodů zemřelých zaplatí náklady vládních opatření až po překročení nemocničních kapacit.

H5: byla odvozena metodou ďáblova advokáta v souladu s některými konspirativními teoriemi, které se tak buď potvrdí, nebo ne a bude testována až na konci ledna 2021.

Hypotézy se ve SP nedají potvrdit statisticky, protože data zatím nejsou k dispozici. Proto je vývoj situace monitorován podle toho, jaké proměnné se přibližují k extrémním hodnotám. Jako nezávislé proměnné byly stanoveny počet úmrtí v intervalu s extrémními současnými 10000 až 10000000 osob v ČR a schodek rozpočtu s extrémními hodnotami roku 2020 a 2021. Hodnoty průměrných důchodů (14397 Kč) jsou konstanty, které jsou jen násobeny počtem nedožitých let. Vliv na rozpočet je závislou proměnnou, která je stanovena dopočetem, poměrem úspory na důchodech zemřelých a nákladu rozpočtu s dopočetem relativních ukazatelů poměru a počtu let návratnosti investice do kompenzací k udržení struktury ekonomiky jako předpokladu výkonnosti (Tabulka 1). Byť je tato tabulka absurdní, umožňuje

vyhodnotit strategii rozvolňování karanténních opatření na podporu průmyslu. Vietnam nezvolil strategii ústupků před geometrickou křivkou šíření nákazy, nerozvolňoval, a proto má ke konci roku 2021 počet zemřelých 35 (JHU CSSE COVID-19 Data) k 26. 12. 2020 na populaci cca 100 miliónů obyvatel. ČR má ke stejnému datu 10859 zemřelých na cca 10 miliónů obyvatel. Kdyby ČR drželo strategii uzavřených hranic z první vlny, mělo by mít podle dat Vietnamu 4 zemřelé. Světová banka predikuje Vietnamu pro rok 2020 růst HDP na úrovni 2,8 % (World Bank, 2020) a ministerstvo financí pro ČR -5,6 % (Ministerstvo financí, 2020).

Zdá se, že počet úmrtí je nepřímou úměrnou hospodářskému růstu. Tento soud však nebyl prokázán, ale na výběr strategie vliv má. Obchod ve Vietnamu nebyl postižen ani kompenzován a nouzový stav nebyl vyhlášen. Proto se tato tabulka 1 na Vietnam nevztahuje a demonstuje pouze možné extrémní strategie v ČR. Pro předmět SP je tato situace důležitá proto, že ne každá strategie se podaří jako příklad Vietnamu, a ne každé opravné opatření kompenzuje odchylku. Pro strategii je důležité identifikovat a odstranit příčinu nebo hybatele obratu, viz strategie ČR z jarní do podzimní vlny covid-19 v roce 2020. Po identifikaci příčiny je nutné najít čím kompenzovat negativní odchylku SP.



TABULKA 2

Rámec hodnot pro upřesnění vývoje strategie

Hypotéza	Počet úmrtí	Důchod za 10 let	Důchody 10000 nedožitých 10 let	schodek rozpočtu	%	ROI
H1 (2020)	10000	1727640	17276400000	500000000000	3	29
H2 – rozpočet	10000	1727640	17276400000	820000000000	2	47
H3 + úmrtí	100000	1727640	172764000000	820000000000	21	5
H4 – důchodci	1000000	1727640	1727640000000	820000000000	211	0
H5 – všichni	10000000	1727640	17276400000000	820000000000	2107	0

Zdroj: Autor

Strategie ústupků nejsou ani běžné v tržním světě, natož ve výrobě, kde je nutno 10 let vyvíjet, než přijdou tržby ze zavedeného výrobku na trh. Proto aplikace na pandemii není až tak vzdálená realitě SP, kde zemřelými jsou konkurenti a místo nákladů rozpočtu vznikají náklady cenové války. Strategii prevence sice hypotézami demonstované alternativy strategií nerozpracovávají, ale brání odklonu od ní. Strategii je někdy těžší ubránit než vypracovat výkonnější. Silám progresu i rozpadu SP bude v dalším textu věnována pozornost. Potřebujeme však začít každý sám od sebe. A to bez vedení a práce s poznámkami nejde. Každý totiž máme odchylku, kterou se idealizujeme nebo nad sebou pochybujeme a tím otevíráme prostor agresivním nositelům pro nás osobně i pro synergii celku nepříznivých strategií.

1.2

Dokumentace obecně

DEFINICE

Vedení dokumentace

Vedení dokumentace záleží na unikátnosti a nebezpečnosti experimentu, kterým SP je. Unikátností se rozumí, že odlišení produktů v rámci SP nesmí znát konkurence ani nesmí být pod její úrovní.

Nebezpečností takového experimentu se rozumí důsledky úniku. Příkladem důsledků je mnohaletý vývoj produktu, který konkurence uvede na trh téměř ve shodném termínu, ale bez nákladů vývoje, protože zdarma získala dokumentaci SP a průběžných výsledků. Nebezpečný je i únik nezdařeného dlíhého pokusu, kterým média vyvolají nedůvěru ke značce s následným poklesem podílu na trhu.

V prostředí, kde hrozí významné důsledky úniku, například infekčního patogenu, je experiment veden v uzavřené místnosti s dokonalým filtrem větrání. Na vstupních dveřích do místnosti je kapsa a v ní sešit, který pracovník při vstupu bere do ruky a zaznamenává každý pohyb, aby v případě úniku dokázal dekodovat, jak k němu mohlo dojít a závadu opravit.

Záznamy vedené s touto intenzitou jsou velmi drahou zpětnou vazbou a vyplatí se pouze v případě poprvé řešených činností s potenciálně velmi velkými negativními důsledky. Ideální zpětná vazba je žádná zpětná vazba. Tento případ nastává, když prvky zapojené do experimentu jsou absolutně spolehlivé. Proto do SP jsou zapojováni pouze lidé s prověřenou spolehlivostí. Ve státní správě je spolehlivost takto již definována požadavkem na „prověrku“ vydíratelnosti. Vydíratelná osoba je taková, která může o něco přijít, například vlastní firmu, má rodinu, známé v zahraniční nebo konkurenční firmě a podobně. Pak stačí malý prohřešek, který konkurent použije jako páku k demonstraci likvidace osudů blízkých.

CVIČENÍ 1



Proč se pracovníci vzdávají svých pozic v organizačních strukturách a odlišují role v podnikových strategiích? Kde je optimum disciplíny pozice a odlišování role?

1.3

Dokumentace vlastního příspěvku podnikové strategii

DEFINICE



Experimentální design

Experimentální design označuje způsob, jakým jsou účastníci v experimentu přiřazeni k různým skupinám. Typy návrhů zahrnují opakované míry, nezávislé skupiny a návrhy komparovaných párů veličin.

Z překrývajících se, nepropojených nebo absentujících předmětů v osnovách je osobní příspěvek podnikové strategii odvozován takto:

1. Úvahy o strategickém partnerství:
 - 1.1 K vybočení z překrývajících se (redundantních) informací ke strategii pomáhají strategické analýzy, například metoda STEP s kritikou zdrojů, příležitostí před formulací výzev.
 - 1.2 Na probouzení se ze zvyku nebo i při startu na inovaci si otestujte vliv podmínek k učení, například denní dobu, přísun tekutin, vitamínů, nutnost přestávek či blahodárný vliv fyzické aktivity na učební proces. Jinak myšlenky na akvizici nebo propojení strategicky významných zdrojů zanikne v prokrastinaci. I editoři vědeckých časopisů raději publikují článek, který propojuje než ten, který jen seznamuje s novým konstruktem.
2. Rámec publikace:
 - 2.1 Pojmy jsou specifikovány formou definic v úvodech kapitol, subkapitol a v rejstříku na konci celého studijního textu. Obsah, výklad zkratk, seznam tabulek a obrázků jsou na jeho začátku, seznam literatury na jeho konci.
 - 2.2 Seznamy problémů, výzev, alternativ a plánování osobního příspěvku strategii podniku jsou doplňovány do formulářů v přílohách.
3. Rámec kapitoly:
 - 3.1 V úvodu každé kapitoly jsou vymezeny cíle, na které jsou v závěru kladeny otázky s pěti odpověďmi, které jsou uvedeny pod nimi. Cvičení slouží k zamyšlení se osobním vztahem ke studovanému problému. Nejsou ovšem vzhledem k rozsahu textu zcela vyčerpávající. Vhodné je tedy si během studia učebního materiálu pokládat otázky vlastní,

kteří Vám pomohou proniknout do hloubky, zbavit se eklektických postojů a probudit zájem o nekompatibilní data, nové techniky a metody a jejich komplementaritu mezi kapitolami.

3.2 Následují základní definice, principy, grafy, tabulky, příklady, obrázky, cvičení, odkazy v textu na literaturu nebo látku, kterou najdete ve skriptech dotčených předmětů.

4. K protokolům (Příloha 1):

4.1 Osobní předpoklady schopnosti přispět strategii podniku je možno si v tomto textu vyzkoušet vyplněním dvou formulářů. Ty pomáhají uchopením počáteční informace a se zabudováním koncového bodu činnosti do SP. S vedením si poznámek máme všichni potíže, proto i úřady minimalizují důsledky našich opominutí požadováním vyplnění formuláře. I námi používané formuláře ke konzultacím v rámci předmětu SP obsahují text s vynechaným místem pro doplnění nalezených zdrojů a indukci. Formulář je opakovaně vyplňován pro každou kapitolu (marketingu, financí, výroby, organizace a rozborů), protože v každé činnosti je možné zvýšit strategický potenciál. Posláním protokolů je obsahu předmětů studijního programu přidat informace z vědeckých článků a zkušenosti s aplikací z praxe. Články jsou citovány, student svůj přínos podnikové strategii dokládá návrhem plánu své činnosti. Vyplňováním formulářů pro každou kapitolu tohoto textu o podnikové strategii si student vytvoří návyk, kterým integruje informace z ostatních předmětů do strategie svého poznávání. První formulář je k zaměření tématu strategie jen tak pro sebe a druhý je přípravou dokladů o proveditelnosti zaměřené strategie pro potřeby výběrového řízení. V přílohách jsou ve formulářích podle náležitostí jednotlivých kapitol textu vytvářeny podklady, které komentují text i videolearning.

4.2 Organizační požadavky na jakýkoliv příspěvek strategii podniku ověřují kompatibilitu s fázemi projektového cyklu (zaměření cíle, identifikace osob, instrukcí v podobě měřitelných neosobních indikátorů, financování, poslání a kontroly).

4.3 Test shody mezi textem a reálnou připraveností ve formuláři k zaměření tématu integruje činnosti projektového cyklu do třech odstavců. Odstavce jsou značené římskými číslicemi I.–III., čísla kapitol závorkami (), a fáze projektového cyklu „uvozovkami“. Test shody spočívá v porovnání stejně formulovaného textu analýz (I.) návrhů příspěvků podnikové strategii (II.) a výhodnosti pro strategické partnery (III.) takto:

- (4) marketing podle (2) prostředí obrátově „zaměří“ budoucí výstupy tématu,
- a (3) „identifikují“ osoby se svou rolí v organizaci nebo ne. Pokud ano,
- neosobní „instrukce“ pro (4) výrobu, (5) financování nákladů doplní zdroje.
- Plán současných činností k „poslání“ (6) investic.
- Shodu „poslání“ se „zaměřením“ „hodnotí“ (7) rozborů strategických partnerů.
- V bodu I.1 zaznamenejte jen pozitivní odpovědi na otázku „Jakou zkušenost máte s“ (vlozte jméno tématu strategie). Odpovědi bez zkušenosti nebo s negativní zkušeností nezaznamenávejte, protože jsou nepoužitelné.
- V bodu I.2 Zkonstruuje otázku, k ní sadu odpovědí různých strategických partnerů a zaznamenejte jejich četnost, která určí dopad strategie na trh.
- V bodu II. Uveďte jméno vybrané strategie. V řádku pod strategií pojmenujte výstup hodnotou nové generace a ve třetím řádku jména spíš unikátních než substitučních zdrojů.
- V bodu jsou „III. Partneři“ třídění na ty bez investic (a) nebo s investicemi (b), případně s vlivem na veřejnost (c). Všichni strategičtí partneři dopisem (letter of intent, letter of acceptance) dokládají překonání konkurentů na trhu nejméně o 10 let, kdy je nutno splácet investice do zdrojů pro dosažení výstupů.

U jednotlivých částí textu není záměrně uveden časový rozsah nutný pro jejich prostudování, neboť tento atribut je záležitostí čistě individuální a zcela jistě bude záviset na znalostech zdrojových předmětů, na ochotě doplňovat si látku, například o výrobě, která vůbec ve studijních osnovách není i na Vašich praktických zkušenostech z podnikání. Ať Vám tato organizace práce s informacemi pomůže vyhledat čím při čekání, než proběhnou činnosti, na kritické cestě přispějete ke zdokonalení SP.

CVIČENÍ 2



Jakými indikátory se v rolích pozná komplementární, konkurenční a parazitické odlišování?

Shrnutí kapitoly



- SP je unikátní experiment, protože vše, co řeší se děje poprvé.
- Důsledky úniku drazé nabytých zkušeností jsou pro firmu likvidační.
- Nalezení a rychlá oprava chyby, včetně zvýšení hodnoty SP je podmíněna promýšlením v opravě použitých příčin tak, aby jejich použití obohatilo ostatní organizační jednotky, které na SP pracují.
- Cizím subjektům, včetně partnerů v ostatních vnitropodnikových jednotkách se sdělují nálezy pouze výměnou za jejich nálezy.

Klíčová slova



- Norma
- Experimentální design
- Prověrka
- Vedení dokumentace
- Zpětná vazba
- Oprava

Řešení ke cvičením



Cvičení 1

Pracovníci se vzdávají svých pozic v organizačních strukturách buď proto, že dávají přednost rozvolňování pravidel bezpečnosti pro zproduktivňování inovacemi nebo naopak.

Cvičení 2

Konkurenční a parazitické chování je v průběhu diskuse o návrzích prezentováno jako komplementární. K odlišování je možno použít časové řady událostí rolí jako indikátor.

Otázky s možností výběru odpovědí



1. Jaká kombinace jakosti a strategie je přípustná?
 - a) Strategie vylučuje jakost.
 - b) Strategie zlepšuje jakost.
 - c) Strategie obsazuje trhy i bez jakosti, třeba inovacemi nebo cenou.
 - d) Strategie není o jakosti, ale o převzetí podniku zákazníka.
 - e) Strategie jakosti podniku je obranou proti nepřátelskému převzetí.
2. S SP spojím svou budoucnost v případě
 - a) Náhlého snížení výkonnosti.
 - b) Vedení účetnictví pouze pro finanční správu bez rozborů.
 - c) Posílení vnitropodnikového podnikání hospodářských a nákladových středisek.
 - d) Poklesu mzdových nákladů a růstu odpisů a dodavatelů.
 - e) Poklesu mzdových nákladů a růst odpisů vnitropodnikových jednotek.
3. Zaměstnanec se zapojí do spoluvytvářené strategie, když
 - a) Rizika převezme podnik.
 - b) Čas na přípravě návrhů projektů je proplácen.
 - c) Je stanovami zajištěno proplácení podílu na zisku.
 - d) Je stanovami zajištěno proplácení úroku z vytvořeného majetku projektem.
 - e) Z tržeb může splácet náklady projektu.

Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí



1 b, e; 2 a (jsem sentimentální a chci pomoci), c (vidím příležitost prokázat synergický efekt práce na SP); 3 c, e.