

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Implementace růstové strategie / Implementation of the strategy of growth

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Martin Hendrych / MBA32

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 20.8.2015 Teplice

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Romanu Zuzákovi, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. A také Ing. Ludku Steklému, MBA za odborné konzultace týkající se firmy AGC – Bílina.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Identifikace hlavních faktorů, které mají vliv na úspěšnost implementace růstové strategie.

2. Výzkumné metody:

Provedena komparace základních principů strategického řízení využitých v řídicí praxi nadnárodní společnosti s principy zjištěnými v odborné literatuře. Vedle sekundárních zdrojů z odborné literatury byly využity primární zdroje z interní firemní dokumentace korporace AGC týkající se strategického řízení a informace o průběhu a výsledcích implementace v řídicí praxi české pobočky.

Byla provedena analýza využití souboru strategických projektů vycházejících z korporátní růstové strategie při implementaci na nižších stupních řízení.

Dále byla využita metoda pozorování a dotazování ohledně průběhu a dílčích výsledků implementace růstové strategie v regionální české pobočce.

Syntéza zjištěných poznatků byla využita pro identifikaci hlavních faktorů s vlivem na úspěšnost implementace růstové strategie.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bylo ověřeno, že v řídicí praxi nadnárodní společnosti Asahi Glass Company, Japan je zpracována růstová strategie v souladu se současnými principy strategického řízení. Implementaci strategie v rámci organizační struktury korporace lze hodnotit jako úspěšnou i přes určité odchylky od původních strategických cílů. Odchylky jsou způsobeny změnami ve vnitřním i vnějším okolí firmy a jsou průběžně zjišťovány kontrolním systémem. Je snaha tyto odchylky systematicky eliminovat v průběhu implementace strategických projektů a to formou aktualizace krátkodobých cílů při zachování původních strategických záměrů.

Na příkladu české organizační jednotky AGC, která je jedním z vedoucích evropských dodavatelů do tržního segmentu zasklení pro automobily, byly identifikovány hlavní faktory ovlivňující úspěšnost implementace růstové strategie a vysvětlen konkrétní dopad těchto faktorů.

Na základě provedené analýzy byl soubor strategických projektů shledán jako velmi vhodný nástroj k implementaci růstové strategie.

4. Závěry a doporučení:

Hlavním závěrem je zjištění, že implementace kvalitně zpracované růstové strategie nadnárodní korporace AGC vede i přes některé negativní vlivy směrem k dosažení hlavního strategického záměru, tj. zaujmout nejvyšší pozici na světovém trhu průmyslového skla. Cílem neméně důležitým je však i zvyšovat hodnotu korporace z pohledu investorů a to vyžaduje zaměření na kvalitativní ukazatele ovlivňující ziskovost firmy, kde zatím existují odchylky a aktualizace strategie v tomto smyslu je nezbytná.

Dalším závěrem je, že správné zaměření, průběžná aktualizace a kontrola řešení strategických projektů v regionální organizační jednotce umožňuje docílit stanovený růst v souladu s korporátní strategií. Vedle toho však vždy existují také určitá úzká místa v implementaci znamenající rizika pro budoucnost. Toto plyne z identifikace hlavních faktorů s vlivem na úspěšnost implementace strategie.

Jedná se jak o interní faktory, např. výrobní dokonalost a efektivnost všech procesů, zajištění nezbytných zdrojů v potřebném čase, motivace kvalifikované pracovní síly atp., tak o externí faktory, např. ekonomická a politická situace v mikro i makro okolí firmy, dostupnost lidských zdrojů v regionu, zajištění stabilního dodavatelského systému atp.

Dále lze zobecnit, že soubor strategických projektů, který vychází z optimálně formulované růstové strategie, je velmi vhodnou metodou k dosažení potřebných změn v řízení firmy v budoucnosti. Doporučit je třeba, aby tyto projekty byly prioritně zaměřeny na správně identifikovaná úzká místa v interních procesech, reagovaly na externí faktory a to zejména na situaci na trzích, tj. u odběratelů, dodavatelů a konkurence. Vedle zjištění stanovených růstových ukazatelů je nutný i důraz na ukazatele s přímým vlivem na ziskovost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, manažer, implementace růstové strategie, nadnárodní společnost a strategické projekty.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Identification of the main factors which have influence on the successful implementation of the growth strategy.

2. Research methods:

It was done comparison between the basic principals of strategic management utilized in managing practise of multinational company and the principals from specialized literature. Beside secondary sources from the specialized literature they were utilized primary sources from the internal documents of the corporation AGC concerning strategic management and information about process and results of implementation in managing practise of czech subsidiary.

It was done analysis of utilization of the file of the strategic projects coming out from corporate growth strategy by implementation of the lower management levels.

It was used method of observing and questioning of the process and partial results of implementation of the growth strategy in regional czech subsidiary.

Synthesis of the findings was used for identification of main factors with influence on implementation of the growth strategy.

3. Result of research:

It was checked that in management practise of global company Asahi Glass Co, Japan there is processed growth strategy in accordance with contemporary principals of strategic management. Impelentation of the strategy in the corporate structure is possible to evaluate as successful in spide of some deviations from original strategic objectives. Deviations are caused by changes in external and internal environment of the company and are continuesly checked by controlling systém. It is afford these deviations systematically eliminate during the implementation of strategic projects by means of updating of short time objectives by keeping original strategic goals.

On the example of czech unit AGC, which i one of the european leading supplier to the market segment of automotive glazing, they were identified main factors with influence on the success of implementation of the growth strategy and explained concrete impact of these factors.

On the basis of the analysis the file od strategic project has been found as suitable instrument for the implementation of the growth strategy

4. Conclusions and recommendation:

Main conclusion is statement that implementation of the well-made growth strategy of the multinational company AGC leads in spide of some negative impacts to the achievement of the main strategic goal, it means to reach the highest position on the world market of the industrial glass. The same important is the goal to increase of the corporation value from the point of view of investors. It requires concentration on the qualitative indicators with influence of the profitability. Here still exist some deviations and updating of the strategy is necessary.

Next conclusion is that right focus, Continuous updating and control of the strategic projects also in regional unit enable to achieve growth in accordance with corporate strategy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Besides that some bottle necks always exists and they mean some risks for the future. It is arising from the identification of the main factors.

It deals of internal factors as for example production of excellence and efficiency of all processes, ensure of necessary sources in right time, motivation of labor force etc. as external factors for example economical and political situation in micro and macro environment of the firm, availability of human resources of the region, ensure of the stable supply system etc.

In general the field of strategic projects coming from optimally formulated growth strategy is very suitable method to achieve requested changes in the company management in the future. It is possible to recommend that these projects should be preferably focused on the well identified bottle necks in internal processes, react on external factors mainly on the situation on the markets by customers suppliers and competition. Beside of achievement of the growth indicators it is needed to insist on the profitability indicators.

KEYWORDS

Strategic management, manager, implementation of the strategy of growth, multinational company and strategic projects.

JEL CLASSIFICATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martin Hendrych
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 32
Téma:	Implementace růstové strategie
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Principy strategického managementu 2.2 Podniková strategie globální společnosti a její specifika 2.3 Metodický postup 3 Praktická část 3.1 Charakteristika globální společnosti 3.2 Specifika korporátní strategie v české pobočce 3.3 Analýza úspěšnosti korporátní strategie 3.4 Identifikace hlavních faktorů a jejich vliv na úspěšnost růstové strategie 4 Závěr
Seznam literatury:	<ul style="list-style-type: none">• CULLEM, J., PARBOTEEAH, K. P. <i>Multinational Management: a strategic approach</i>. 6th ed. South-Western: Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1-288-0922-3.• TYLL, L. <i>Podniková strategie</i>. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.• ZUZÁK, R. <i>Strategický management</i>. 2. akt. vyd. Praha: VŠEM, 2012. ISBN 978-80-86730-83-0.• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80247-4008-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15.03.2015• Zpracování teoretické části do 30.04.2015• Zpracování praktické části do 15.05.2015• Konečná verze do 01.09.2015
Vedoucí DP	Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

rektor

V Praze dne 1.3.2015

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=ICA -
10107655
Datum: 2015.03.01 16:21:35
+01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část	4
2.1	Principy strategického managementu	4
2.1.1	Základní pojmy a postupy strategického managementu	4
2.1.2	Strategická analýza	8
2.1.3	Formulace strategie, její implementace a hodnocení	10
2.1.4	Úloha manažera v procesu strategického managementu	12
2.2	Podniková strategie globální společnosti a její specifika	14
2.2.1	Strategie, její formování a druhy	14
2.2.2	Globální společnost a specifika její strategie	17
2.3	Metodický postup	21
3	Praktická část	22
3.1	Nadnárodní společnost AGC	22
3.1.1	Základní informace o nadnárodní společnosti AGC	22
3.1.2	Strategický management AGC	24
3.1.3	Divize AGC Autoskla a její strategie	29
3.2	Implementace korporátní strategie v české pobočce	31
3.2.1	Charakteristika české pobočky	31
3.2.2	Transformace korporátní strategie do české pobočky	34
3.2.3	Strategické projekty implementované na úrovni pobočky	37
3.2.4	Identifikace hlavních faktorů ovlivňujících úspěšnost růstové strategie	42
4	Závěr	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení..	4
Obrázek 2 Strategické řízení jako nekončící proces	6
Obrázek 3 PEST analýza.....	9
Obrázek 4 Porterova analýza konkurenčního prostředí	10
Obrázek 5 Řídící struktura společnosti Asahi Glass Company	25
Obrázek 6 Projekty INNOWIZ a AGIA	39
Obrázek 7 Výsledky a cíle projektů INNOWIZ a AGIA.....	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika aktivit AGC.....	24
--	----

Seznam příloh

- Příloha 1 Průběh implementace růstové strategie korporace AGC
- Příloha 2 Objem prodejů AGC v roce 2014 dle obchodních skupin a regionů
- Příloha 3 Podíl jednotlivých obchodních skupin AGC na světovém trhu
- Příloha 4 Příklad portfolia modelů 2015 se zasklením od AGC ČR
- Příloha 5 Areál AGC Automotive Czech
- Příloha 6 Příklad automobilových skel AGC s přidanou hodnotou
- Příloha 7 Přehled strategických projektů pro implementaci růstové strategie
- Příloha 8 Strategický projekt „Industrial Engineering“ – IE

1 Úvod

Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které jako jednotlivci dosáhnout nemohli, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Řízení je proto jednou z nejdůležitějších lidských činností a to jak z historického pohledu, tak v současnosti (Koontz, Weihrich, 1993, str. 16). I když toto platí v podstatě pro všechny sféry lidské činnosti, je zřejmé, že v současné době se nejvíce uplatňuje v podnikatelském prostředí tržního hospodářství. Důležitou součástí řídicího procesu je přitom strategické řízení, které se od operativního řízení odlišuje zásadně svým zaměřením do budoucnosti, tj. sleduje dosažení záměrů a cílů organizace v delším časovém horizontu. Je to tedy část řízení zaměřená na dlouhodobé plánování a směřování organizace.

Většina autorů se shoduje v tom, že strategie má svůj původ ve vojenské oblasti, kde je definována jako věda o plánování a určení směru vojenských operací, např. Dedouchová (1997, str. 9) nebo Zuzák (2011, str. 32). Právě nejlepší strategové dosahovali v historii i nejlepších vojenských úspěchů. Základní principy vojenské strategie je možno tedy aplikovat i na formulaci a implementaci podnikové strategie. Dosahování podnikových cílů z tohoto pohledu lze chápat proto i jako určitou permanentní válku mezi podnikem a jeho konkurenty, ale přitom v souladu s Porterovým modelem pěti sil také jako válku mezi podnikem a jeho dodavateli, zákazníky, výrobci substitutů v jiných odvětvích a potenciálními konkurenty, Zuzák (2011, str. 32).

Strategické řízení se postupně uplatňuje stále více a ve větší šíři a obecně platí, že ten, kdo si dokáže vytvořit správnou strategii, kterou trvale prosazuje a také na základě změn vnějších i vnitřních podmínek aktualizuje, bývá ve svém podnikání úspěšný. Jinými slovy to lze vyjádřit i tak, že ten, kdo dokáže překonat limity operativního řízení a systematicky se připravuje na budoucnost, vytváří v porovnání s ostatními silnou konkurenční výhodu. Platí přitom, že strategické řízení slouží jednak vlastníkům k přenášení požadavků na management a jednak managementu pro uspořádání, usměrňování a sjednocení zaměstnanců organizace ve smyslu dosažení požadovaných cílů. Strategie nalézají své uplatnění ve firmách velkých i menších, lokálních i s globální působností. Odhaduje se, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 % (Keřkovský, 2006, str. 3).

Cílem této práce je identifikovat hlavní faktory ovlivňující úspěšnost růstové strategie. Toto je provedeno na základě analýzy průběhu strategického řízení v praxi konkrétní nadnárodní společnosti a pomocí porovnání s teoretickými principy z odborné literatury. Znamená to v teoreticko – metodologické části stručně definovat základní pojmy a principy strategického managementu, metody tvorby a formulace podnikové strategie, kontrolní procesy a korekce z titulu změn podmínek a možnosti hodnocení dosažených výsledků. Je přitom jasné, že ani dokonalá strategie bez úspěšné implementace k dosažení strategických cílů nevede.

V současné době globalizace a klíčového významu nového fenoménu ve světové ekonomice, tzv. nadnárodních neboli multinacionálních firem, je třeba i toto relativně nové a přitom specifické podnikatelské prostředí charakterizovat a identifikovat faktory, které odlišují strategické řízení lokálních a nadnárodních společností.

Toto vše je v praktické části práce studováno na příkladu podnikatelského subjektu, tj. nadnárodní korporace a především její lokální české pobočky. Znamená to, že vedle nezbytných podkladů z literatury je třeba zpracovat i základní informace charakterizující nadnárodní korporaci, popsat její organizační strukturu, uplatnění na trzích, strategickou vizi a strategické záměry. Podrobnější pohled je dále nutno zaměřit na vznik a rozvoj lokální české filiálky, na její dílčí úkoly stanovené v rámci strategického managementu celé korporace a na konkrétní metody transformace korporátní strategie do nižších úrovní řízení. Toto bylo umožněno přístupem k interní dokumentaci s výhradou nezbytné důvěrnosti u některých konkrétních podkladů. Základním záměrem je tedy zjištění, jak jsou teoretické principy uplatněny v řídicí praxi.

K tomuto účelu byla zvolena nadnárodní společnost s typicky globálním charakterem své činnosti a se dvěma významnými pobočkami v České republice. Jedná se o japonskou korporaci Asahi Glass Company (dále AGC) působící na všech kontinentech v oblasti výroby a prodeje skla pro architekturu, automobilový průmysl a elektroniku a také v oblasti speciálních chemikálií. V České republice jsou, jak již řečeno, dvě pobočky a to se zaměřením na sklo ve stavebnictví a architektuře a na bezpečnostní a speciální skla pro automobily a další vozidla. Tyto pobočky jsou řízeny prostřednictvím evropské centrály v Belgii.

Konkrétně je práce zaměřena na specifický segment trhu s automobilním sklem, kde česká pobočka sehrává na evropském trhu rozhodující úlohu v rámci celé korporace. V této souvislosti se podařilo shromáždit a zpracovat řadu informací, jednak o korporátní strategii společnosti AGC, obchodní strategii divize autoskel a zejména o transformaci této strategie do úrovně lokální pobočky. Při implementaci stanovené strategie je zdůrazněno přednostní uplatnění tzv. projektového řízení na všech úrovních organizace, které využívá řešení vybraných strategických projektů k dosažení potřebných změn v budoucím období. Jedná se o dílčí, ale velmi konkrétní aktivity k zabezpečení strategických záměrů korporace až na regionální úrovni. Hlavním strategickým cílem je vedle dosažení potřebných konkurenčních výhod i zajištění růstu tak, aby se AGC stala ve světovém i evropském měřítku v relativně krátkém časovém období dodavatelem číslo 1 skel pro automobilový průmysl.

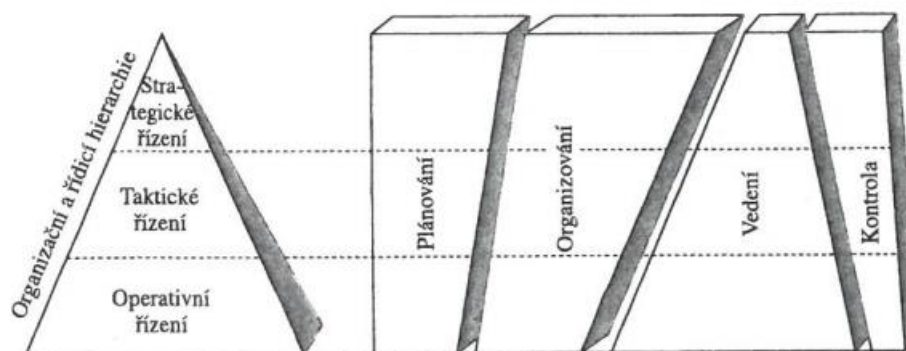
2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Principy strategického managementu

2.1.1 Základní pojmy a postupy strategického managementu

Proces řízení a strategického řízení je rozsáhle popsán mnoha autory a není snadné stanovit optimální definice. Přesto je však možno určité obecnější formulace nalézt. Co se týče řízení jako takového, tak se vždy jedná o systematický proces provádění řídicích činností v rámci organizace se záměrem optimálně využít zdroje a dosáhnout stanovené cíle. Obvykle se tím míní procesy plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontroly. Někteří autoři rozlišují 3 úrovně řízení, tj. řízení operativní, taktické a strategické, např. Keřkovský (2006, str. 5). K tomu uvádí schématické znázornění tzv. „pyramidy řízení“, kde jsou zaznamenány i výše uvedené základní funkce manažerů v řízení, viz Obrázek 1. Tyto funkce jsou i klíčovými fázemi řídicího procesu, které jsou vzájemně propojeny komunikačním systémem. Vedle komunikace jsou pro úspěch řízení nezbytné i vhodné organizační struktury.

Obrázek 1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

Strategické řízení, neboli strategický management, se často vymezuje jako nejvyšší nebo klíčová fáze řízení. Opět existuje řada definic, ale jako dobře vypovídající lze uvést např. definici dle Sedláčkové (2000, str. 1):

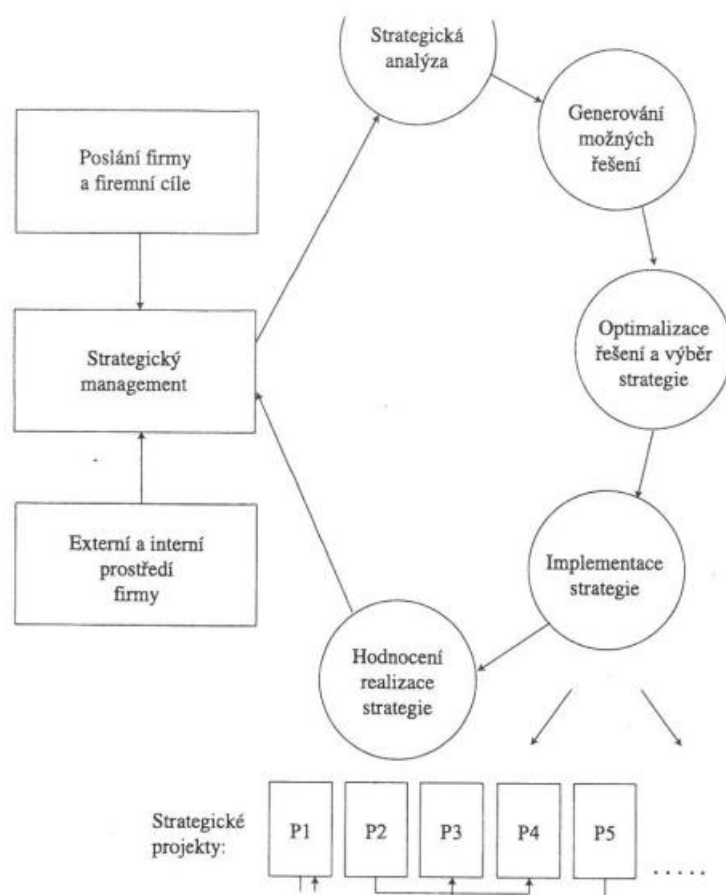
„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje v podobě strategie organizace. Směřuje přitom k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším okolím a v konečném důsledku k prosperitě a úspěšnosti organizace. Uskutečňuje se prostřednictvím formulace a implementace strategie.“

Další definice se pochopitelně různě v detailech odlišují, ale vždy v podstatě akcentují dlouhodobou strategii, implementaci rozvojových záměrů a jiné momenty směřující jednoznačně k delšímu časovému horizontu a to s optimálním využitím předností firmy a potenciálních zdrojů. Strategické řízení uskutečňuje top management, případně majitelé firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje (Keřkovský 2006, str. 39).

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují a liší se hlavně z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovení a realizaci cílů. Významný rozdíl je i v časovém horizontu realizace řešení problémů – strategický management v letech, operativní řízení zpravidla ve dnech, maximálně v měsících.

Strategický management je chápán v současném pojetí jako nikdy nekončící proces (Keřkovský 2006, str. 6), uskutečňovaný v postupných krocích, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů, pokračuje strategickou analýzou a končí formulací strategie v několika variantách, výběrem optimální strategie a její implementací a kontrolou. V průběhu implementace se zvolená strategie často aktualizuje na základě změn ve vnějších i vnitřních podmínkách. Poslání firmy neboli mise koresponduje přitom se základními představami zakladatelů firmy, tj. vizí, vysvětlující, co bude předmětem podnikání a jaké potřeby trhu bude firma uspokojovat (Keřkovský 2006, str.6-18). Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces zobrazuje schéma na Obrázku 2.

Obrázek 2 Strategické řízení jako nekončící proces



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

Praxí ověřená skutečnost je, že operativní problémy často potlačují realizaci velmi dobrých strategických záměrů. Proto je třeba strategie formalizovat a oddělit od běžného řízení, aby bylo možné průběžné hodnocení a aktualizace. Jak uvádí Sedláčková (2000, str. 2), proces tvorby a realizace strategie patří k nejvyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu. V literatuře lze nalézt značný počet modelů a konceptů strategického managementu, např. internetový server ManagementMania.com uvádí více než 20 odkazů. Vždy se však jedná o logický sled určitých kroků, etap, analýz a organizačních opatření, které formalizují celý proces. Přehledné je např. schéma procesu tvorby strategie, které uvádí Tyll (2014, str. 4). Dosti často se používá pro svoji jednoduchost i tzv. sekvenční model, viz. Michalko (2007, str. 26):

Strategická analýza – formulace strategie – implementace strategie – strategický audit.

Mnohdy jsou v modelech zařazeny i další bloky jako již zmíněné vize, mise, záměry a cíle atp. Vcelku lze tedy konstatovat, že různé modely nebo postupy strategického managementu se výrazně neliší a záleží jen na vrcholovém vedení organizace, která metoda bude konkrétně využita. Zásadní však je, aby všichni pracovníci a zejména manažeři věděli, jaké jsou strategické cíle a usměřovali své jednání k jejich dosažení. Strategie se obecně vnímá jako ústřední pojem strategického managementu, nebo i jako klíčový výstup celého procesu strategického řízení. Obvykle se jedná o formalizovaný dokument.

Mise je vyjádřením opodstatnění existence podniku. Je to odpověď na otázku „co vlastně děláme a jaký to má smysl“. Doporučuje se vymezit misi, neboli poslání firmy, jako uspokojení určitých potřeb zákazníka, spíše než jako vymezení produktu nebo technologie. Má také výrazný vnější informační význam, neboť deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti, a tím vystavuje firmu veřejné kontrole. Vize je rámcovým dlouhodobým vyjádřením budoucí představy o podniku, který by se měl v čase vyvíjet a dosáhnout určitých žádoucích hodnot (Tyll, 2014, str. 6). Vize vzniká u zakladatelů nebo klíčových vlastníků firmy. Strategické cíle jsou dalším krokem a stanovují budoucí záměry ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Formulují se nejprve obecně a potom se kvantifikují. Vymezením uvedených pojmů se zabývá také např. Dedouchová (1997, str. 19). V literatuře se často doporučuje, aby cíle byly vymezeny jako SMART (Stimulating-motivační, Measurable – měřitelný, Acceptable- přijatelný, Realistic – realistický, Timed – časově vymezený).

Strategie se někdy pojímá jako „plán naplnění mise organizace“, jindy jako „množina firemních cílů a představ, jak budou tyto cíle naplněny“, nebo i jako „forma několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na možné varianty vývoje“ (Keřkovský, 2006, str.8). Obecně lze tedy říci, že strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle. Podstatou strategie v ekonomickém smyslu je především získání komparativní výhody jednoho subjektu nad druhým.

Jak uvádí Zuzák (2011, str. 26-30), strategický přístup k podnikání má svůj historický vývoj, který počíná po 2. světové válce etapou plánování, v 60. letech 20. století pokračuje etapou dlouhodobého plánování, která po ropné krizi (1973-1980) přechází

na strategické plánování a posléze na strategické řízení. S nástupem globalizace světového hospodářství a zvyšování míry konkurence v období po roce 1995 nastává tzv. etapa nového strategického řízení II., která pokračuje i v současnosti.

2.1.2 Strategická analýza

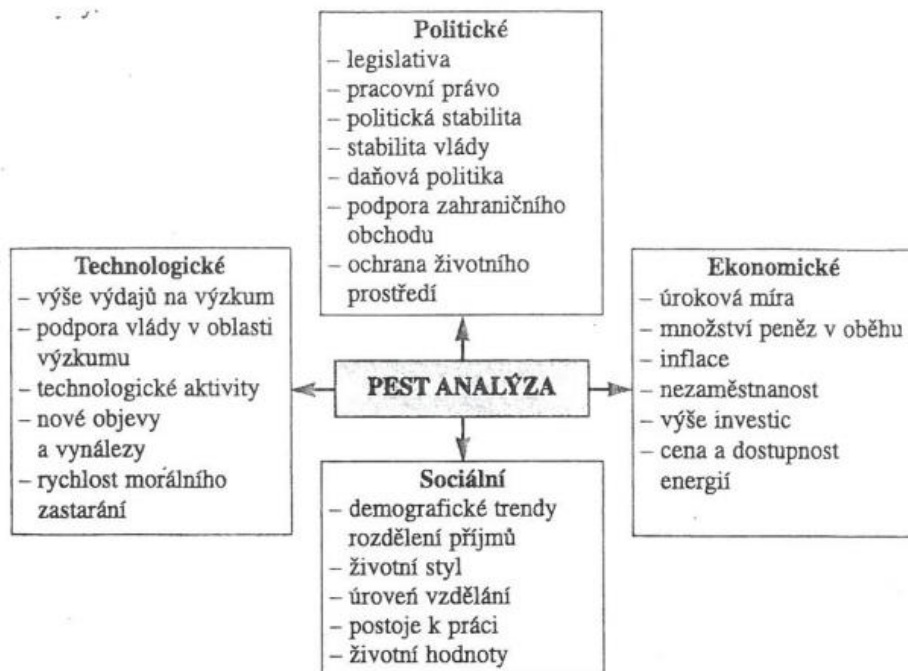
Základní východiska pro formulování strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy (Sedláčková 2000, str. 2). Jedná se v podstatě o nalezení souvislostí mezi organizací a okolím, tedy o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Sedláčková (2000, str. 7-77) také přehledně popisuje cíle a postupy strategické analýzy, identifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které mají vliv na určení strategie a posouzení vztahů mezi těmito faktory. Definuje rovněž analytické techniky, které se v této souvislosti využívají.

Ve stručnosti lze uvést následující :

Externí analýza je rozbor vnějších faktorů, které ovlivňují strategickou pozici, činnost a výsledky firmy. Jedná se o analýzu podnikatelského prostředí. Často se dělí na analýzu makro a mikro okolí, přičemž makro okolím se míní obecně co nejširší rozsah s vlivem na firmu (politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy) a mikro okolím, neboli oborovým okolím, se míní konkrétní odvětví se zřetelem na konkurenční prostředí. Interní analýza je rozbor vnitřních zdrojů, schopností a kompetence firmy a určení jejich silných a slabých stránek a možností reakce na příležitosti a hrozby z okolí firmy. Důležité je průběžné posuzování aktuálních změn vnějších a vnitřních podmínek a to zejména v současném turbulentním podnikatelském prostředí, viz Zuzák (2011, str.18-26). Faktorů změn je celá řada, viz např. globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlá inovace a její důsledky na celá odvětví, vlivy států a nadnárodních celků na podnikání atp.

Pro analýzu makro prostředí lze připomenout poměrně široce využívanou tzv. PEST analýzu, např. Sedláčková (2000, str. 10).PEST je zkratka z anglických slov Political, Economical, Social, Technological. PEST analýza poskytuje mnoho informací o makro okolí firmy (Cimbálníková 2012, str. 35) a k utřídění těchto údajů dle důležitosti lze využít např. tzv. techniku MAP (Monitorování, Analýza, Předpověď). Výsledkem bývá simulace variant budoucího vývoje okolí firmy

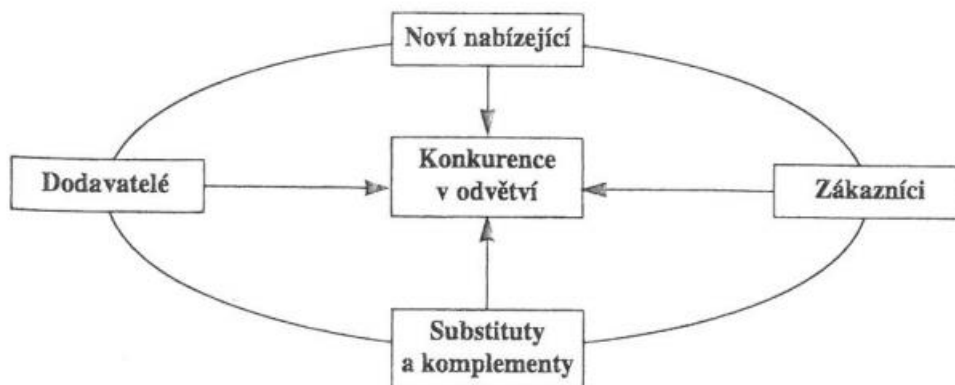
Obrázek 3 PEST analýza



Zdroj: Cimbálníková (2012)

Co se týče mikro prostředí, tak se jedná o analýzu odvětví, ve kterém firma působí. Jedná se o rozbor ovlivnění činnosti firmy ze strany zákazníků, dodavatelů a konkurence. Klíčové přitom je definovat relevantní odvětví a především identifikace relevantního trhu. Všechny tři uvedené hlavní faktory jsou analyzovány samostatně a vždy se zaměřením do budoucnosti. Co se týče zákazníků, tak se zajímáme o jejich potřeby a zejména o očekávání vývoje těchto potřeb. U dodavatelů se studuje úroveň kvality a servisu a zejména jejich konkurence a z toho plynoucí vyjednávací síla. Hlavním faktorem při tvorbě obchodní strategie firmy je analýza existující konkurence a definování tzv. konkurenčních výhod. To se často ověřuje metodou „benchmarkingu“, kde se porovnávají vlastní možnosti firmy s možnostmi konkurentů. V souvislosti s konkurencí je třeba zmínit klasickou a mnoha autory citovanou Porterovu analýzu konkurenčních sil, viz obr. č. 4.

Obrázek 4 Porterova analýza konkurenčního prostředí



Zdroj: Porter (1994)

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena přímo na vlastní strategické možnosti firmy, tj. na vnitřní a vnější zdroje (finanční prostředky, technologické a stavební vybavení, znalosti zaměstnanců a odborné a manažerské schopnosti řídicích pracovníků). Identifikují se vždy silné a slabé stránky firmy ve všech uvedených oblastech. K tomu slouží několik známých metod, např. SWOT analýza, benchmarking, BCG portfoliová analýza atd. Též již klasická BCG matice vznikla v Boston Consulting Group, (Koontz, Weihrich 1993, str. 173), nebo Sedláčková (2000, str.74), a slouží prioritně k posuzování tržní pozice jednotlivých skupin výrobků nebo strategických obchodních jednotek a je nástrojem k určení správné alokace zdrojů ve firmě.

Dílčí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vyústí posléze do závěrečné analýzy, která syntetizuje získané informace a je podkladem pro určení strategické pozice firmy a tím i hlavním východiskem pro formulaci strategie, viz Sedláčková (2000, str. 78), a to často ve variantách.

2.1.3 Formulace strategie, její implementace a hodnocení

Firemní strategie tedy vzniká v určitém procesu, který začíná definováním strategických cílů vyjádřených ve formě mise (poslání firmy), vize a dílčích cílů. Dílčí cíle jsou

zaměřeny na různé oblasti činnosti firmy a v celku směřují k dosažení strategických cílů (Tyll 2014, str. 5). Výstupem procesu tvorby strategie je, jak již řečeno, obvykle formalizovaný dokument, který definuje dlouhodobé směřování firmy a to často v několika scénářích..Optimální strategie se volí posouzením zpracovaných variant a to také s využitím kritérií dle dříve zmíněné metody SMART (stimulační, měřitelný, přijatelný, uskutečnitelný, časově omezený). Je však logické, že formulací optimální strategie proces strategického managementu nekončí. Následovat musí nutně implementace strategie, která uvede v ní vyjádřené závěry do života (Keřkovský 2006, str. 156), neboli vyjádřeno jinými slovy, její prosazení v praxi firmy. Vůdčí úlohu zde vykonává nadále vrcholový management, ale již se širokým zapojením složek operativního řízení. Úspěšné řízení a prosazení strategických změn vyžaduje především vytvoření prostředí, které tyto změny podporuje.

Odborní autoři zdůrazňují, např. Dedouchová (1997, str. 123), dále Keřkovský, Michalko a další, že právě proces implementace mnohdy rozhoduje o konečném úspěchu. V praxi může existovat i propast mezi přijatou strategií a jejím praktickým uplatněním. Je to proto, že strategie nemusí vždy odpovídat zájmům některých jednotlivců nebo skupin ve firmě a takto dochází k subjektivní snaze realizaci strategie brzdit nebo usilovat o změny ve prospěch těchto subjektů. Schopnost zdařilé implementace strategie patří proto mezi podstatné konkurenční výhody firmy. V této souvislosti se opět zdůrazňuje nezastupitelná úloha managementu firmy, což bude pojednáno v další části zprávy.

Implementaci strategie lze definovat dle Cimbálikové (2012, str. 93) jako proces organizování a vedení pracovních týmů i jednotlivých pracovníků k tomu, aby vykonávali činnosti vedoucí k dosažení strategických cílů. Je to tedy proces řízení strategických změn a obsahuje prosazení a přijetí strategie managementem i ostatními zaměstnanci, specifikaci strategických úkolů a projektů, sestavení věcného a časového programu implementace, komunikaci tohoto programu napříč firmou, potřebné změny ve firemní kultuře a organizaci a nezbytně i alokaci nutných zdrojů. Organizování lidských zdrojů je nedílnou a lze říci, že i klíčovou součástí tohoto procesu, neboť implementovat strategii lze pouze prostřednictvím lidí, kteří také rozhodujícím způsobem ovlivňují efektivitu a konečný úspěch.

V rámci strategického řízení nelze v žádném případě vynechat část zajišťující průběžné vyhodnocování a kontrolu procesu implementace. Kontrolní systémy jsou důležité,

protože monitorují, odměňují a posilují aktivity směřující požadovaným směrem a naopak eliminují aktivity opačné. Umožňují udržovat průběžně přehled nad činnostmi souvisejícími s realizací strategie a přijetí z toho plynoucích nutných úprav a aktualizací. K tomu existuje řada standardních technik, jako např. controlling, audit, systémy včasného varování atp. Vždy se jedná o stanovení vybraných ukazatelů, KPI – Key Performance Indicators, a porovnávání dosažených hodnot KPI s původně stanovenými KPI (Cimbálníková 2012, str. 109).

Kontrola a průběžné hodnocení naplňování přijaté strategie je posledním krokem a současně plnohodnotnou součástí procesu strategického řízení. Se změnami podnikatelského prostředí, a to makro i mikro okolí, vznikají mnohdy odchylky od původních strategických záměrů, a proto je třeba v průběhu času strategii hodnotit a aktualizovat. Důvodem může být i zjištění, že původní strategické cíle nebyly formulovány optimálně.

2.1.4 Úloha manažera v procesu strategického managementu

Již bylo zdůrazněno, že role manažera je ve strategickém managementu zásadní a nezastupitelná. Jedná se tedy o objektivní faktor. Na druhé straně je však osoba manažera v tomto procesu i hlavním subjektivním faktorem, který působí rozhodujícím způsobem ve všech jeho fázích. Určitou výjimkou je z tohoto pohledu formulování vize firmy, která reflektuje představy zakladatelů nebo klíčových vlastníků spíše než manažerů o smyslu existence firmy, o předmětu podnikání, o zákaznících a o způsobech uspokojování jejich potřeb se zaměřením na budoucnost. Konkretizace této vize v misi (poslání – mission statement), ve formulaci cílů, v provedení strategické analýzy, ve formulaci strategie a v její implementaci, hodnocení a kontrole je již zcela v kompetenci manažerů a to postupně na všech úrovních řízení.

Bylo již zmíněno, že ve strategickém řízení se určitým způsobem uplatňují i vojenské přístupy a podnikání lze pojmout v nadsázce jako válku, která se skládá z dílčích bitev. Tento pohled staví manažera do pozice vojenského vůdce (Zuzák 2011, str. 33- 47). Manažer řídí a realizuje strategickou změnu, která vede k dosažení strategických cílů a je přitom i architektem této změny. Změna však vyvolává vedle souhlasu a podpory obvykle i nesouhlas a někdy až odpor. V těchto případech se jedná o jednotlivce, ale

zejména o zájmové skupiny, které mohou realizaci strategie ohrozit. Jednou takovou skupinou jsou akcionáři, které zajímá, zda realizovaná strategie zvyšuje hodnotu firmy a v negativním případě, nebo při vysokém riziku neúspěchu, uplatní svá práva a oprávněně požadují úpravy strategie. Druhou skupinou jsou zaměstnanci, bez jejichž aktivní účasti nemá strategie naději na úspěch, avšak mezi nimiž se často objevují odpůrci změn, neboť změny jsou mnohdy v rozporu s jejich osobními zájmy. Základní odpovědností manažera však je, aby potřebné změny prosadil a to z pozice svého formálního postavení v organizační struktuře firmy. Tato jeho pozice je spojena s odpovědností a autoritou. Manažer musí umět srozumitelně vysvětlit ostatním pracovníkům důležitost změn a jakou roli budou během změn hrát. Samozřejmě také to, co by se stalo, kdyby změna nenastala.

Iniciátorem a motorem změny v organizaci bývá často jeden vrcholový manažer, případně malá skupina manažerů. Zde se jedná o problematiku tzv. vůdců, tj. lidí, kteří mají schopnost ostatní inspirovat a vézt. O tom, kdo je vůdce, jak se projevuje a jak se odlišuje od ostatních manažerů, je mnoho studií, např. Zuzák (2011, str. 33-35). Rovněž se hledají společné znaky úspěšných manažerů. Je zřejmé, že se obecně jedná o úroveň znalostí a řídicích dovedností, o kvalitní vzdělání a zkušenosti z řídicí praxe, o přirozenou autoritu a schopnost vézt pracovní kolektivy atp. Přesto ale existuje dosti příkladů z podnikatelského prostředí, které ukazují, že přes propracované systémy přípravy a výběru manažerů se objevují občas osobnosti s vynikajícím talentem k řízení, mnohdy bez špičkového vzdělání a speciální přípravy, avšak s vynikajícími výsledky v řídicí práci. Tito jedinci ostatní manažery předčí svoji intuicí, kreativitou, předvídavostí atp. Tím dokumentují významný podíl subjektivního faktoru v manažerské profesi. Jsou to ti zmínění vůdci neboli lídři.

Základním úkolem manažera je rozhodování, tj. aktivita, kdy v rámci rozhodovacího procesu vybírá z několika možností tu optimální a stanovuje kdo, co a kdy se musí udělat pro dosažení požadovaného efektu. Mezi standardní povinnosti každého manažera tedy patří plánování a stanovení operativních cílů, organizování a přidělování konkrétních úkolů podřízeným pracovníkům, určování pravomoci a odpovědnosti, motivace a odměňování, vše co nejvíce v souladu s přijatou strategií a strategickými cíli organizace. Manažer stanovuje cíle, rozhoduje o způsobu jejich dosažení a následně kontroluje výsledky. Jedná se o zpětnou vazbu s ohledem na správnost rozhodnutí a souvislost s odměňováním a motivací pracovníků. Je jasné, že v případě zjištění

nedostatků, je nutno tyto řešit, ale důležitější v práci manažera je prevence, tj. případným problémům předcházet před jejich vznikem.

Podle postavení v organizaci se dělí manažeři na nižší, střední a vrcholovou úroveň podnikové hierarchie, z čehož logicky vyplývá i odlišná míra odpovědnosti a pravomoci. Nejméně početnou skupinou jsou vrcholoví manažeři, kteří odpovídají za celkovou výkonnost firmy a za dosažení optimálních hospodářských výsledků. Ti také formulují a realizují strategické záměry. Z tohoto hlediska je logické a správné, že právě kvalitě práce vrcholových manažerů se přičítají úspěchy a neúspěchy firmy a nelze ani předpokládat, že v budoucnu úloha manažerů ustoupí do pozadí. Právě faktory subjektivní povahy v procesu řízení jsou těžko nahraditelné.

2.2 Podniková strategie globální společnosti a její specifika

2.2.1 Strategie, její formování a druhy

Jak již bylo uvedeno, strategie se považuje všeobecně za ústřední pojem strategického managementu a zpravidla se jedná o formalizovaný dokument určující dlouhodobé směřování firmy nebo organizace. Strategie je předmětem řady studií a v odborné literatuře se jí věnuje značná pozornost a to z různých hledisek. I literatura využitá k této práci se strategií široce zabývá. Z hlediska omezeného rozsahu práce není však možné zahrnout příliš mnoho rozličných pohledů, členění a definic ohledně této problematiky a je snaha zaměřit se přednostně na podklady související přímo se zvoleným tématem.

Obecně se přijímá, že musí existovat jedna hlavní (globální nebo, korporátní) strategie, (Tyll 2014), která je určitým rámcem a určuje celkové směřování firmy nebo organizace. Na tuto hlavní strategii navazují pak další dílčí, hierarchicky podřízené nebo speciální strategie. Při tvorbě strategie se zdůrazňuje systematický postup jakožto protiklad vůči intuitivnímu rozhodování. Zahrnovat se má jen to, co firmu posunuje dopředu. Tento pozitivní posun znamená v podstatě dosažení určité výhody v porovnání s konkurencí, tzv. konkurenční výhody. Tou může být např. vyšší jakost nebo servis, efektivnější výrobní procesy, přístup k unikátním zdrojům, efektivnější distribuce, výrobky s unikátními parametry, atp., (Tyll 2014, str. 9). Strategie musí být přitom

schopna reagovat na změny na trhu, tj. v technologii, v sociální i politické oblasti (Zuzák 2011, str. 75).

Zajímavé je pojetí dle autorů Kim a Mauborgne (2005, str. 18), kteří nabízejí představu tzv. rudého a modrého oceánu. Existující známý tržní prostor znamená rudý oceán a modrý oceán je dosud neexistující odvětví, tedy zatím neznámý tržní prostor. V rudém oceánu je soupeření firem jasně vymezeno, firmy se snaží různými způsoby, avšak podle všeobecně přijímaných pravidel, být lepší než konkurenti a získat větší podíl na trhu. Konkurence je neúprosná, až vražedná a oceán přeneseně zbarvuje krví do ruda. Naopak modrý oceán znamená nový dosud nevyužitý tržní prostor, kde konkurenti nehrají zatím žádnou roli, ke střetům proto nedochází, avšak míra rizika pro podnikatele vytvářejícího modrý oceán, tedy nové odvětví, je značně vyšší. Nová odvětví, tedy modrý oceán tvoří logicky přednostně noví podnikatelé s novými myšlenkami spíše než zavedené firmy. Strategie firem v současnosti jsou zatím v převážné míře založeny na konkurenčním střetu a tím na strategii rudého oceánu.

Konkurenčním jednáním se první podrobně zabýval Porter (1994) a jeho koncept, tzv. poziční přístup, je využíván vzhledem ke své poměrné jednoduchosti a srozumitelnosti dosud jako základ úvah řady dalších autorů z oblasti strategického řízení i jako praktický návod na formulaci firemní strategie. Porterovu koncepci generických strategií citují např. Keřkovský (2006, str. 128-132), Tyll (2014, str. 51-61) , Cullen a Parboteeah (2008, str. 222-223) a Zuzák (2011, str. 92-99). Rozlišuje dva základní typy strategií, a sice:

- nákladová strategie – cost leadership;
- strategie odlišnosti – differentiation.

V nákladové strategii jsou cílovou konkurenční výhodou nízké ceny z titulu nízkých nákladů. Ty lze samozřejmě docílit různými způsoby, které jsou konkretizovány ve strategii, např. preferencí levnějších výrobních faktorů, minimalizací režijních nákladů, ve vědecko technickém rozvoji důrazem na úspory spíše než na inovace, nabídkou jednodušších výrobků, preferencí objemů před ziskovostí, tlakem na zaměstnance atp. Strategie odlišnosti naopak konkurenční výhodou hledá ve specifickém charakteru svých výrobků a služeb, tj. snaží se zákazníkovi nabídnout něco, za co je ochoten zaplatit více z titulu výrazně lepších parametrů nebo špičkové kvality. Důležité je, aby to konkurenti nemohli snadno napodobit. Doplňující k tomu může být tzv. „focus strategie“,

tj. zaměření na limitovaný tržní segment (niche), který je ochoten za unikátní výrobek zaplatit výrazně vyšší cenu.

Při formulaci strategie se vychází z charakteru možného dalšího vývoje vnitřních a vnějších podmínek a řeší se budoucí rozsah uplatnění na trzích. Takto vznikají strategické varianty, viz. Tyll (2014, str. 43) – strategie agresivní, konkurenční, konzervativní, defenzivní.

Obecně lze konstatovat, že Porterovy generické strategie vycházejí z možností firmy dosahovat buď nízkých nákladů, nebo nabízet unikátní produkt, eventuálně v optimálním případě obojí najednou. Firma ale nemůže přijímat rozhodnutí o strategii autonomně, ale jen s ohledem na situaci na trhu a strategii konkurentů.

Dle Tylla (2014, str. 229) se volba strategie děje dle tří obecných kritérií:

- vhodnost (využití silných a potlačení slabých stránek firmy);
- přijatelnost (schopnost naplnit očekávání, poměr rizika a výkonnosti);
- proveditelnost (zda je dostatek zdrojů a schopností k uskutečnění).

Porterovým generickým přístupem se také zabývá Zuzák (2011, str. 92-99), který navíc uvádí i některé kritické poznámky k Porterovu přístupu a to např. úzké zaměření na strukturu odvětví se zahrnutím příležitostí a rizik, ale s opomíjením dalších faktorů s vazbou na firemní zdroje jako např. je lidský potenciál. Konkurence na trhu souvisí i s uplatněním určitých etických principů, což u Portera zcela chybí. Strategie vycházející z pozičního přístupu jsou nyní využitelné především k určení hlavních faktorů působících v odvětví, ale v současné dynamice a komplexnosti trhů jsou poněkud jednostranné a statické a obvykle se doplňují ještě o další faktory.

Dle Keřkovského (2006, str. 25-39) je strategie na všech úrovních strategického řízení tvořena množinou strategických cílů a způsobů jejich dosažení. K tomu se předpokládá existence hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií. Jedná se o:

- firemní strategie (corporate);
- obchodní strategie (business);
- funkční strategie (functional).

Firemní, neboli korporátní strategie, obsahuje základní podnikatelská rozhodnutí, tj. např. odvětví a teritoria podnikatelské činnosti, způsoby zajištění zdrojů finančních i

lidských, podstatné změny v řízení a organizační struktuře firmy atp. Je strategickým rámcem a zadáním pro podřízené strategie. Business strategii jsou formulovány strategické cíle a postupy podřízených jednotek v rámci organizační struktury firmy (divize, SBU – strategická obchodní jednotka) a ve funkčních strategiích jsou rozpracovány jednotlivé specifické oblasti strategického řízení jako např. strategie marketingu, inovací, vědy a výzkumu, finanční strategie, strategie kvality, řízení lidských zdrojů, informační strategie, strategie výrobních a technologických procesů.

Je-li firma stabilní, je vhodná doba uvažovat o strategických možnostech dalšího rozvoje. Zde nastává etapa přípravy strategie růstu a to v několika alternativách, jak uvádí Tyll (2014, str. 83-96). Vychází z tzv. Ansoffovy matice, kde se zpracovávají a posuzují 4 varianty:

- proniknutí na trh a jeho rozšiřování (vyšší tržní podíl na úkor konkurence);
- zavádění nových výrobků a služeb (diverzifikace výrobního portfolia);
- rozšiřování trhu (vstup na nové trhy, zejména zahraniční);
- konglomerátní diverzifikace (nové trhy plus rozšíření výrobního portfolia).

Další možnosti růstu jsou v horizontální a vertikální integraci. To lze docílit vedle rozšiřování vlastní výrobní činnosti i akvizicí konkurenta, akvizicí obchodní sítě nebo akvizicí aktivit, která firma původně nakupovala jako vstupy. Vždy je cílem dosažení pozitivního synergického efektu.

Závěrem je možno definovat současné pojetí strategie jako množiny strategických cílů a cest k jejich naplnění. Strategie je přitom formulována vždy na určité časové období, označované jako horizont strategie. Z tohoto pohledu rozlišujeme někdy strategie střednědobé a dlouhodobé.

2.2.2 Globální společnost a specifika její strategie

Je zřejmé, že existuje mnoho odlišností ve strategii menších firem operujících v lokálním měřítku a velkých firem operujících globálně. Hlavním důvodem je naprosto rozdílný rozsah podnikatelských činností. Dělení na malé a velké firmy není však jednoznačné a v praxi se používají různá kritéria. Běžné a v ČR oficiální je např. kritérium počtu zaměstnanců (malé a střední firmy pod 250 zaměstnanců a velké

firmy více než 250 zaměstnanců), které však vůbec nebere v úvahu výši obchodního obratu a teritoria tržní působnosti. Existují samozřejmě i velké firmy operující lokálně (např. v oblasti zemědělství a potravinářství, lesním hospodářství a často i ve spotřebním průmyslu) a naopak menší firmy v některých případech fungují globálně (např. v oblasti IT). Z pohledu strategie je však důležitější šířka portfolia výrobků a služeb, tj. jaké segmenty trhu firma obsluhuje a zda v lokálním nebo mezinárodním měřítku. To se projevuje v organizačním uspořádání firmy. Jednoduchá vertikální struktura je typická pro menší firmy s lokální působností se zaměřením na nepřiliš široký trh a v tomto případě je i strategie relativně jednodušší a bez hierarchického členění. Jako východisko lze použít klasický Porterův generický přístup. Výsledkem je obvykle jedna hlavní podniková strategie s několika navazujícími funkčními strategiemi.

Nadnárodní, neboli globální, společnost lze definovat poněkud zjednodušeně jako firmu působící mimo hranice svého původního státu. Jako nejjednodušší forma působení za hranicemi je prosté rozšíření tržní aktivity na zahraniční trhy, tedy vývoz zboží. Následuje vytvoření distribuční sítě a posléze i realizace vlastních výrobních kapacit v zahraničí. Růstová strategie globální společnosti bývá zaměřena obvykle nejprve na sousedící státy, v další fázi pak přednostně na rozvíjející se trhy, tzv. emerging markets.

Pro globální společnost je charakteristické zejména to, že působí na více trzích mnohdy kulturně značně rozdílných zemí, a to nikoliv jen obchodně ale také výrobně, obsluhuje několik rozdílných zákaznických segmentů a organizační uspořádání je členěno do vnitřních relativně samostatných obchodních jednotek. Předpokládá to širší portfolio výrobků a služeb, nikoliv tedy úzké zaměření na vybraný segment trhu. Pro globální firmy je také typická existence vlastní vědecko-technické a vývojové základny, distribuční sítě a obchodních zastoupení, propracovaný systém externí a interní komunikace, vlastní interní audit atp. Globální firmy jsou vesměs kótovány na burzách a mezi své klíčové zákazníky řadí prioritně rovněž společnosti působící na trzích více zemí.

Již zmíněné vnitřní organizační jednotky, tzv. SBU – Strategic Business Unit, jsou základním a typickým článkem organizace globálních společností, a to zejména z pohledu tvorby a implementace strategie. Jedná se o zaměření určité části firmy na uspokojování specifických potřeb vybraného trhu. Jak identifikovat SBU v rámci korporace popisuje např. Kotler (1991, str. 40), který také doplňuje, že SBU mívá

relativně oddělené strategické řízení, čelí samostatně specifické konkurenci a řídí se jako samostatné hospodářské středisko. SBU se obvykle vymezují strategicko-marketingově, kde je rozhodující konkurenční schopnost na specifickém trhu. Rozdělení globální společnosti do SBU se využívá především tehdy, když je třeba z různých důvodů (marketingových, obchodních, geografických, technologických atp.) členit korporaci na menší avšak samostatné jednotky, respektující plně hierarchicky nadřazenou strategii korporace. SBU obecně splňuje následující podmínky:

- samostatné plánování;
- specifický segment trhu a vlastní konkurenti;
- management s odpovědností za strategické řízení.

SBU bývá obvykle samostatně uvedena v organizační struktuře společnosti jako divize nebo závod (takto to známe z českého podnikatelského prostředí), nebo je vymezena i napříč organizační strukturou, kde je strategie SBU realizována několika různými útvary korporace. U globálních společností nebývají SBU omezeny hranicemi států, protože strategie respektuje nadnárodní charakter firmy. Jak již uvedeno, strategické řízení SBU je založeno na samostatné business strategii navazující na korporátní strategii. Zde již Porterův poziční přístup sám o sobě nedostačuje a to zejména z titulu absence posouzení vlivu vnitřních zdrojů firmy, lidského faktoru, mnohdy protikladného působení rozdílných lokálních kultur a současně potřebě jednotné firemní kultury. Přesto se však Porterovy generické strategie v omezené míře využívají i nyní při tvorbě korporátních a business strategií nadnárodních firem a to obvykle v etapě počátečních úvah.

Globální společnosti mají tedy multinacionální charakter a čelí konkurenci obvykle v mnoha zemích a často na více kontinentech. To je pro ně typické. Původní segmentace trhů dle jednotlivých zemí (český, americký, ruský atp.) se v současnosti opouští a trhy se agregují na větší celky v souvislosti s uplatněním řady nových faktorů jako je např. postupné odstraňování bariér volného obchodu zboží, služeb i kapitálu, těsnější integrace států a obyvatel, snižování nákladů na dopravu a komunikaci (Tyll 2014, str. 103). Nadnárodní firmy jsou fenoménem současnosti a nedávné doby, avšak již výrazně ovlivňují ekonomiku národních států a především ekonomiku v globálním měřítku. Jejich vliv přitom nadále roste a to z důvodu nových a významných konkurenčních výhod, které přináší internacionalizace firemních činností (Tyll 2014,

str. 103). Proto se hovoří o období globalizace. Vedle tohoto autora je třeba v souvislosti s komplexním přístupem k problematice globalizace a strategického řízení nadnárodních korporací uvést i Zuzáka (2011) a zejména Cullena a Parboteeaha (2008).

Stručná rekapitulace důležitých faktorů, které se nutně uplatňují ve strategii nadnárodních korporací a které obvykle nejsou podstatné pro řízení lokálních firem je následující (Cullen a Parboteeah, 2008) :

- ekonomické vztahy v turbulentním prostředí globálního trhu, schopnost reakce firmy na lokální nestability;
- podstatné kulturní a sociální rozdíly dle teritorií aktivit nadnárodních korporací, vliv na strategii v oblasti lidských zdrojů;
- vliv lokální politiky na podnikatelské prostředí v zemích, kde korporace podniká;
- organizační struktura korporací s vazbou na řízení lokálních aktivit a umožňující implementaci korporátní strategie na všech stupních řízení;
- mezinárodní, národní a firemní standardy ekologické, zdravotní, jakostní a ohledně pracovního prostředí, zákaznický a dodavatelský audit;
- uplatnění standardů podnikatelské etiky ve vnitřních i vnějších vztazích korporace;
- mezinárodní konkurenční prostředí, možnosti spolupráce s konkurencí (joint venture, licenční spolupráce, win-win přístup), avšak rizika kartelových dohod a dalších způsobů omezování volného trhu z titulu vazeb mezi konkurenty;
- volný pohyb kapitálu a pracovních sil v globální ekonomice, možnosti využití zahraničních finančních, lidských a technologických zdrojů pro implementaci přijaté strategie;
- sofistikované IT a komunikační technologie umožňující přenos informací v mezinárodním měřítku.

Dle Tylly (2014, str. 103-133) právě internacionalizace podnikových činností může být jednou z podstatných hnacích sil růstové strategie firem. Konkurenční výhody vznikají jak na straně nákladů (lepší využití výrobních kapacit a efekt úspor z rozsahu, teritoriální rozdíly v ceně práce, výhodnější ceny lokálních materiálových vstupů atp.),

tak na straně uplatnění výrobků na nových trzích. Důležitý je také faktor diverzifikace, tj. relativně rychlá možnost reakce firmy na nepříznivý vývoj na určitém teritoriu přesunem výroby, realizací tržeb a získáním kapitálu na výhodnějších trzích. Formy a metody vstupu na zahraniční trhy a rozvoje aktivit na nových teritoriích včetně potenciálních rizik jsou důležitou částí růstové strategie firem.

2.3 Metodický postup

Práce vznikla na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. Primární zdroje byly získány z interní firemní dokumentace korporace Asahi Glass Co a z pozorování a dotazování ohledně průběhu implementace růstové strategie v řídicí praxi regionální organizační jednotky AGC v ČR. Sekundární zdroje jsou obecné podklady o procesu strategického řízení získané z odborné literatury.

Bylo provedeno porovnání průběhu procesu strategického řízení v praxi nadnárodní společnosti s teoretickými principy získanými z literární rešerše.

Jako základní nástroj transformace růstové strategie z vedení korporace na podřízené regionální organizační jednotky slouží soubor strategických projektů definovaných na úrovni vedení korporace a implementovaných na úrovni regionálních jednotek. Proto byla provedena analýza tohoto způsobu strategického řízení.

Syntéza zjištěných poznatků byla využita pro identifikaci hlavních faktorů ovlivňujících úspěšnost implementace růstové strategie.

3 Praktická část

3.1 Nadnárodní společnost AGC

3.1.1 Základní informace o nadnárodní společnosti AGC

Pro identifikaci hlavních faktorů a posouzení jejich vlivu na úspěšnost růstové strategie byla zvolena japonská akciová společnost Asahi Glass Company. Jedná se o typickou globální korporaci se sídlem v Tokiu, avšak s působností prakticky v celém světě. Jedná se přitom o aktivity obchodní, výrobní i vědecko – výzkumné. Tak je to nyní, ale nebylo tomu tak samozřejmě vždy. Firma se rozvíjela postupně standardním způsobem od původně malé lokální firmy až po současnou nadnárodní společnost.

Firma byla založena v roce 1907 a v roce 1950 se změnila na akciovou společnost, která byla kótována na tokijské burze. Původně byla výrobcem a dodavatelem plochého skla pro stavebnictví na japonském území, avšak postupně rozšiřovala svoji působnost a to jak teritoriálně, tak z pohledu zaměření na další tržní segmenty. Jednalo se nejdříve o zapojení se do dodávek rychle se rozvíjejícího průmyslu automobilů a dalších dopravních prostředků, později do dodávek pro elektroniku a speciální chemikálie. Významný podíl tržeb činní v současnosti skla se selektivním účinkem pro moderní architekturu. Teritoriální rozvoj byl nejprve zaměřen na oblast jihovýchodní Asie a první zemí se v roce 1956 stala Čína dále v roce 1956 Indie, následovala postupně Indonésie, Filipíny a Thajsko, převážně ve formě společného podnikání s lokálními partnery dle tehdy platné legislativy. V 80. letech minulého století zakoupila společnost AGC kontrolní balík akcií předního evropského výrobce skla firmy Glaverbel Belgie a prostřednictvím této firmy potom v dalších letech došlo k akvizici v USA (1988), v České republice (1990), Rusku (1997), Francii, Itálii a Španělsku (1998). Další akvizice a přímé investice směřovaly do Číny (2004), Brazílie (2011), SRN (2012) a zatím poslední investicí je společný podnik na architekturní skla se selektivními vlastnostmi v Saudské Arábii (2014), viz Příloha 1.

Toto ilustruje, že rozvoj společnosti AGC je založen na růstové strategii a vedl postupně k zásadní změně od lokální firmy k nadnárodní společnosti. Již v období založení firmy počátkem 20. století legendární zakladatel AGC Toshia Iwasaki stanovil jako klíčovou hodnotu pro AGC slogan „Nikdy nevol snadná východiska, ale postav se čelem k problémům“, což bychom v současné době pokládali za vizi firmy.

K podpoře úspěšné realizace růstové strategie byla také v určitých etapách měněna a aktualizována vnitřní organizační struktura společnosti AGC. Ke klíčové změně došlo v roce 2007, kdy všechny organizační jednotky rozmístěné na 3 kontinentech byly jednotně přejmenovány na AGC a začleněny do strategických obchodních jednotek (SBU) v rámci korporace. SBU byly nejprve nazvány „in house companies“, později divize. V rámci jednotné firemní kultury se začala používat jednotně obchodní značka AGC a jednotné logo.

Výrobová a teritoriální diverzifikace výrazně snížila citlivost AGC na výkyvy v tržní a sociální situaci v jednotlivých oblastech světa nebo výrobových segmentech. To umožňuje firmě využívat široce konkurenčních výhod globální společnosti. Jako typický příklad lze uvést kompenzaci nedávného hospodářského útlumu na evropském a americkém trhu lepšími ekonomickými výsledky v Asii.

SBU byly vytvořeny na 5 základních výrobových zaměření neboli tržních segmentů:

1. AGC Flat Glass – sklo pro architekturu;
2. AGC Automotive Glass – sklo pro automobily;
3. AGC Display – sklo pro výpočetní a komunikační techniku;
4. AGC Electronics – speciální skla pro elektroniku a energetiku;
5. AGC Chemicals – speciální chemikálie.

Finanční výsledky organizačních jednotek začleněných do jednotlivých SBU jsou konsolidovány. Aktivity AGC probíhají na několika kontinentech a vedle reportingu na úrovni SBU se předkládají i finanční výsledky za jednotlivá teritoria. K tomu jsou vytvořeny i organizační struktury na teritoriálním základě, jako např. AGC Europe se sídlem v Bruselu. Celkový roční obrat se udává okolo 12 miliard USD (podklady roku 2014). Z toho sklo pro architekturu a automobily činí téměř 50 %, sklo pro elektroniku a displeje okolo 20 %, chemikálie 22 % a „niche“ produkty zbytek. Právě v segmentu skla pro architekturu a automobily se implementací růstové strategie podařilo již nyní splnit hlavní strategický záměr a to zaujmout místo největšího dodavatele ve světovém měřítku. Charakteristika aktivit AGC je v tabulce č. 1

Tabulka 1 Charakteristika aktivit AGC

Teritorium	Rozdělení objemu tržeb	Počet zaměstnanců	Počet organizačních jednotek
Japonsko	36 %	32 500	27
Zbytek Asie	29 %		
Evropa	22 %	14 600	27
Amerika	10 %	4 000	9

Zdroj: Vlastní dotazování

Vedle toho existuje v celém světě rozsáhlá obchodní síť, avšak organizovaná a operativně řízená teritoriálně. Vedení v Tokiu zpracovává pouze jednotnou globální obchodní politiku sloužící ke koordinaci obchodních činností a k zamezení interní konkurence v rámci společnosti.

Celkově se zahrnutím distribuce, výroby a vývoje má AGC 194 organizačních jednotek, z toho 38 v Japonsku.

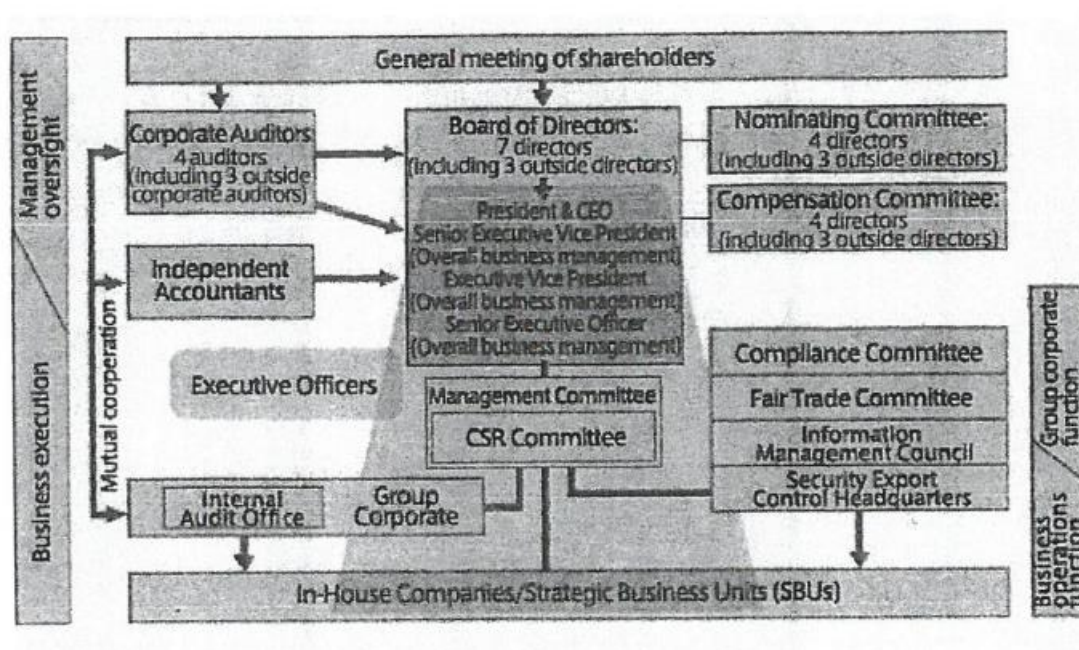
Pro úplnost je třeba ještě uvést, že v České republice jsou 2 organizační jednotky, které jsou teritoriálně řízeny z evropské centrály AGC Europe se sídlem v Bruselu a v rámci členění na SBU náleží do AGC Flat Glass (sklo pro architekturu) a AGC Automotive Glass (sklo pro automobily).

3.1.2 Strategický management AGC

Ve společnosti AGC je jasně odděleno běžné (operativní, exekutivní) řízení od řízení strategického. Na webu AGC Group (AGC Group [online]. Dostupné z: www.agc-group.com) je k dispozici dokument „Corporate Governance“, který popisuje organizační struktury společnosti a uvádí i základní organizační schéma – viz Obrázek 5. Základním záměrem organizačního členění je zajistit, aby řízení bylo objektivní a transparentní a přitom v exekutivní oblasti schopné zajistit rychlá rozhodnutí. V oblasti strategického řízení naopak zajišťuje potřebný odstup a posílení kontroly k zajištění

souladu mezi operativou a strategií. Operativní řízení probíhá na nižších úrovních společnosti AGC, a to zejména v rámci teritoriálních řídicích struktur. Kontrolní a další korporátní funkce jsou odděleny. Důraz je kladen na nezávislé a objektivní audity na všech úrovních řízení.

Obrázek 5 Řídící struktura společnosti Asahi Glass Company



Zdroj: AGC Group [online]

V návaznosti na proces vytváření nové firemní organizace v globálním měřítku byly zpracovány a interně komunikovány základní strategické záměry a definovány jednotlivé fáze procesu strategického řízení. Toto proběhlo v roce 2002 a pro vrcholové evropské manažery bylo prezentováno osobně presidentem AGC. Postup implementace růstové strategie byl následně pravidelně kontrolován a záměra aktualizovány na základě posouzení změn ve vnitřním i vnějším prostředí. K tomu se předkládá vždy tzv. AGC Report – hodnotící zpráva o postupu a průběžně dosažených výsledcích. Firemní strategie byla zásadním způsobem aktualizována po ukončení hospodářské recese v roce 2010 a to s časovým dosahem do roku 2020. V pořadí zatím poslední aktualizace strategie proběhla nedávno a byla opět manažerům prezentována osobně novým

presidentem korporace v květnu 2015. Růstovou strategii ve 4 fázích schematicky uvádí Příloha 1.

Vize (company vision):

„Pomocí inovativních a dostupných technologií vytváříme budoucnost skla a zlepšujeme každodenní život lidí“.

Mise společnosti (mission statement):

„Skupina AGC aspiruje na to, aby se stala vysoce ziskovou a rychle rostoucí nadnárodní firmou, která výrazně přispívá k udržitelnému rozvoji společnosti“.

Konkrétní obsah základních pojmů a procesů strategického managementu v rámci společnosti AGC je přehledně definován a vysvětlen v aktualizovaném dokumentu z roku 2013 pod názvem „AGC Group Vision Look Beyond“, česky komunikováno jako „Skupina AGC – hledíme do budoucna“ s dovětkem „Snažíme se svět učinit jasnějším místem“.

V rámci této strategie společnost AGC sleduje tzv. „sdílené hodnoty“, které jsou základem všech obchodních, výrobních i sociálních aktivit firmy. Jsou současně deklarovány jako závazek pro manažery na všech úrovních, aby předvídali a čelili budoucím výzvám, hledali možnosti přesahující meze jejich běžných aktivit a především aby prosazovali změny a odmítali uspokojení se současným stavem.

Základní sdílené hodnoty:

- inovace;
- vynikající provozní výkonnost;
- rozmanitost;
- integrita;
- životní prostředí.

V těchto sdílených hodnotách jsou obsaženy základní strategické záměry společnosti AGC, obecně platné pro všechny organizační jednotky. K tomu lze uvést následující vysvětlení a upřesnění:

Inovace

Inovace v širším pohledu znamená dosažení konkurenční výhody formou vývoje vysoce kvalitních nových výrobků se zcela novými parametry, skokový přechod na vyšší stupeň technologie a také rozvoj nových trhů

Vynikající provozní výkonnost

Je tím míněna převaha nad konkurencí v oblasti vlastních nákladů a to výrobních, servisních a především režijních.

Rozmanitost

Tato sdílená hodnota je založena na faktu, že globální společnost s vnitřní jednotnou firemní kulturou a centralizovaným řízením, se vyvíjí pouze při zajištění optimální integrace rozdílných kultur, národností a místních zvyklostí. Využití těchto rozdílů znamená naopak růst a slogan „Učit se z rozdílů“ má motivovat management při hledání nových impulsů vývoje.

Integrita

Je míněna skutečnost, že úspěšná firma dlouhodobě působí jen v souladu se zákony, směrnicemi a hlavně s etickými normami běžnými ve společnosti i v businessu. K tomu je v AGC zpracován etický kodex (Code of Conduct), závazný pro management všech úrovní.

Péče o životní prostředí

Tato hodnota je naprosto klíčová, protože AGC ze své technologické podstaty produkuje určité odpady a přijímá odpovědnost za jejich minimalizaci. Týká se to i vývoje nových výrobků a technologických procesů, kdy je kladen důraz na úspory v energiích a odpadech a také, aby v praktickém užití byly přátelské k životnímu prostředí. Nekompromisní péče o zdraví a bezpečnost vlastních pracovníků je prioritou.

Byly také stanoveny 3 základní strategické záměry:

- v rámci všech SBU zajistit silné a diferencované technologie;
- do všech aktivit vložit péči o životní a pracovní prostředí;
- aktivity směřovat prioritně do rozvoje rychle rostoucích regionů.

Vedle této obecné formulace byly definovány i strategické cíle kvantifikované v ekonomických ukazatelích, jako např. objem prodejů, poměr prodejů k nákladům, poměr prodejů k provoznímu zisku, objem prodejů inovovaných produktů, poměr prodejů k vloženému kapitálu atp., a to pro korporaci jako celek i pro jednotlivé SBU a lokální organizační jednotky.

Jako důležitý moment úspěšného uplatnění přijaté strategie je zdůrazněna také odpovědnost k tzv. stakeholders, s kterými je nutno komunikovat v nejširším měřítku. Jako stakeholders se míní subjekty s podobnými zájmy jako AGC, tj. akcionáři, investoři, místní samosprávy, vlády atp. Velmi důležití jsou z tohoto pohledu zaměstnanci a jejich rodiny.

V roce 2015 došlo k doplnění strategie v této souvislosti o výzvu „AGC Plus“, která oslovuje management ve 4 základních momentech, a to:

- zajišťovat komfort a bezpečnost pro okolní společnost;
- vytvářet nové hodnoty pro zákazníky a ostatní obchodní partnery a budovat vzájemnou důvěru;
- zvyšovat uspokojení zaměstnanců z jejich pracovních aktivit;
- zvyšovat hodnotu korporace AGC z pohledu investorů.

Bylo také konstatováno, že základní cíle růstové strategie byly v podstatě dosaženy, tj. AGC se stala celosvětově dodavatelem č. 1 v automobilním i stavebním skle a dodavatelem č. 2 ve skle pro elektroniku a další etapa je zaměřena na zvýšení zisku ze všech operací a obecně na zvyšování hodnoty korporace AGC. Střednědobě byl např. stanoven nový cíl v ukazateli ROS (return on sale) pro všechny SBU k dosažení v roce 2017. Byly samozřejmě upraveny i další ukazatele pro toto období. K tomu byly stanoveny konkrétní aktualizované úkoly v rámci business strategií jednotlivých SBU.

Z pohledu filosofie strategického managementu bylo zdůrazněno:

- AGC je jeden tým bez ohledu na hierarchii a teritoriální rozložení;
- akční směrnici je pro všechny „výzva“;
- lidské zdroje jsou klíčové pro úspěch růstové strategie;

- myšlení orientovat výhradně směrem k trhu a nikoliv k výrobě, znát zákazníky lépe než oni znají sami sebe.

3.1.3 Divize AGC Autoskla a její strategie

Za nejdůležitější z hlediska růstového potenciálu v rámci korporace AGC považuje vrcholové vedení firmy Strategickou obchodní jednotku (SBU) „AGC Automotive“ (autoskla). Vyplývá to logicky z perspektivy masového rozvoje výroby automobilů v různých částech světa, přičemž AGC je historicky vedoucím dodavatelem pro tento sektor v Japonsku a strategický záměr je docílit tuto pozici celosvětově. Např. dílčí cíl pro Evropu je získat minimálně 30 % trhu v autosklech. Tento trh je přitom specifický a velmi konkurenční a rozhodující úlohu v něm hraje pouze omezený počet dodavatelů (cca 6), převážně nadnárodních společností. K zajištění uvedeného záměru má tato SBU zpracovanou svoji vlastní business strategii hierarchicky podřízenou korporátní strategii. Ta je v oblasti inovace a technologie zaměřena prioritně na nejmodernější řešení bezpečnostního zasklívání vozidel, a to s nízkými výrobními náklady, s cílem v obchodní oblasti postupně navyšovat svůj podíl na relevantním trhu. K tomu je jasně definována i vize:

„Chceme se stát nejvíce uznávaným dodavatelem skleněných dílů pro automobily v celém světě“.

Požadavky výrobců automobilů jsou standardně velmi náročné, viz.např. nulový počet defektů, dodávky „just in time“, flexibilní výzkumně-vývojové kapacity a také trvalý tlak na nejnižší ceny. Klíčová je schopnost rychlé reakce na design nových modelů. Transportní náklady a logistika obecně jsou důvodem snahy dodavatelů lokalizovat své výrobní jednotky co nejbližší k výrobě automobilů. Právě z tohoto pohledu se teritorium České republiky stalo velmi atraktivním a AGC zde vybudovala svoji z hlediska kapacity největší v Evropě a přitom velmi moderní výrobní jednotku.

Střednědobá strategie stanovuje 3 cíle:

- stát se strategickým partnerem č.1 pro hlavní světové výrobce automobilů;
- být jednoznačně inovativním dodavatelem;
- výrazně posílit svoji tržní pozici ve sklech s přidanou hodnotou.

SBU Autoskla je jakožto samostatná divize v rámci korporace AGC organizována do 20 výrobních jednotek na 3 kontinentech a v souladu s přijatou strategií spolupracuje se všemi světovými výrobci automobilů, jichž je celkem okolo 20. Nutno zmínit také 3 vývojová pracoviště (Japonsko, USA, Evropa), zaměřená na optimalizaci výrobních technologií, digitální design nových výrobků, využití speciálních úprav povrchu skel s optickým a izolačním efektem, optoelektroniku a další. Klíčovým a v současnosti již naprosto nezbytným momentem je úzká spolupráce designerů automobilů a skel a to dlouho před prezentací nového modelu automobilu na trhu. Na tuto spolupráci při vývoji následně navazuje i spolupráce obchodní, neboť po odsouhlasení takto společně vyvinutého zasklení se spoluřešitel projektu nového modelu stává přirozeně i dodavatelem příslušných dílů. Konkurenční boj z tohoto pohledu se tedy odvíjí již od předvýrobních etap. Jako průběžně dosažený efekt z úspěšné implementace strategie AGC se deklaruje, že nyní již každý čtvrtý nový automobil v celém světě je vybaven bezpečnostními skly se značkou „AGC Automotive“.

Strategie divize autoskel je obecně zaměřena na dosažení konkurenčních výhod a to jednak na modernizaci technologií snižujících výrobní náklady umožňující konkurovat cenově (strategie „cost leadership“), jednak na vývoj inovovaných výrobků s vysokou přidanou hodnotou, umožňující nabízet unikátní produkty (strategie diferenciacce). V souladu s korporátní strategií je však také kladen důraz na problematiku životního a pracovního prostředí, což je konkretizováno v nových produktech, výrobních procesech a obchodních aktivitách tak, aby byly co nejlépe zajištěny požadované standarty z hlediska firemní kultury a zejména trvale udržitelného rozvoje. Dalším strategickým cílem je sociální odpovědnost a z toho plynoucí lojalita zaměstnanců a vysoká kvalita výrobků i služeb. Toto vše v návaznosti a souladu s prioritami SEQCDDM, které budou vysvětleny v části zabývající se transformací korporátní strategií do úrovně základních organizačních jednotek.

Realizace přijaté strategie je ve formě implementace vybraných strategických projektů navazujících na výše uvedené hlavní strategické záměry, tj. modernizaci technologií, inovaci výrobků, zvyšování podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou, nové modely prodeje, péči o okolí i bezpečnost při práci. Strategické projekty jsou tedy hlavním nástrojem implementace strategie a pro probíhající období 2010 – 2015 se jedná celkem o 20 projektů. Předpokládá se jejich aktualizace a pokračování řešení až do roku 2020, což je časový horizont přijaté strategie. Vedle toho každá výrobní jednotka se v rámci

tzv. „strategické iniciativy“ zabývá řešením individuálních vlastních projektů menšího rozsahu.

Plnění strategických záměrů se průběžně vyhodnocuje a strategie se aktualizuje v souladu s vývojem vnějších i vnitřních podmínek. Proto se sleduje pozice a novinky konkurence, situace u zákazníků a dodavatelů hospodářská situace v teritoriu a další parametry strategické analýzy. Výsledky ve finanční oblasti v letech 2010 – 2011 potvrdily vcelku reálnost přijatých strategických záměrů, avšak zpomalení na trzích v roce 2012 se negativně projevilo v ziskových ukazatelích. Na jedné straně důraz na inovaci znamenal potřebu vyšších zdrojů i zvýšení fixních nákladů a na straně druhé zhoršená situace na trzích neumožnila toto plně absorbovat. Teritoriální diverzifikace tento vliv částečně kompenzovala a dosažená průměrná ziskovost 5 % byla shledána pro toto období jako přiměřená. Základní strategické cíle byly potvrzeny, ale současně bylo zdůrazněno zaměření na zajištění budoucích zisků v minimální úrovni 10 % tak, jak je již dosahováno v SBU Sklo pro elektroniku a v SBU Chemikálie.

Priority pro rok 2015 byly stanoveny jednak v oblasti bezpečnosti práce a péče o životní prostředí (samostatná dílčí strategie), dále v péči o jakost a inovaci (nutné pro důvěru zákazníků) a v neposlední řadě na vytváření hodnot pro zákazníky a tím pokračování v implementaci přijaté růstové strategie.

Z pohledu vazby organizační struktury na přijatou strategii byla vytvořena evropská centrála „AGC Automotive Europe“ se sídlem v Belgii jako teritoriální organizační jednotka na střední úrovni a součást SBU „AGC Automotive“. Na tomto organizačním stupni byla také rozpracována, implementována a vyhodnocována vlastní dílčí strategie. Z této centrály jsou přímo řízeny a finančně konsolidovány všechny evropské organizační jednotky, tedy včetně České republiky, i když jako hospodářské subjekty jsou registrovány v různých státech.

3.2 Implementace korporátní strategie v české pobočce

3.2.1 Charakteristika české pobočky

Jak již řečeno, výrobní jednotka s názvem AGC Automotive Czech a.s. se sídlem v Bílině u Teplic zaujímá v implementaci celosvětové a zejména evropské strategie

SBU AGC Automotive významné místo. Hlavní příčina je teritoriální, neboť ve střední Evropě byly v 90. letech vybudovány značné výrobní kapacity předních světových výrobců, což nutně vyžadovalo i nové kapacity v subdodávkách, tedy i v bezpečnostním zasklení. Na to reagovalo vedení korporace formulací dílčí růstové strategie v ČR a částečně i v Maďarsku.

Česká pobočka vznikla v procesu privatizace státního podniku Sklo Union Teplice v roce 1990, kde závody vyrábějící stavební a automobilní sklo byly zahrnuty do belgického koncernu Glaverbel a následně do japonské korporace AGC. Je nutno vysvětlit, že výroba bezpečnostních skel pro dopravní prostředky má v ČR poměrně dlouhou tradici a vždy technicky dokázala reagovat na nové požadavky automobilového průmyslu. Předchůdce Sklo Unionu firma Mühlig Union a.s.Teplice dodávala pod značkou Thorax tato skla již ve 30. letech minulého století viz (Broul a kol.,2005 str.220).Výroba pokračovala i po znárodnění a motorem vývoje byly vždy nové modely Škoda, avšak v 80.letech kapacita i technická úroveň umožnily dodávat i do italského Fiatu. Podstatnou konkurenční výhodou vždy bylo, že v Teplicích se vyrábělo jakostní ploché sklo, což je klíčová surovina pro autoskla.

Přestože v tehdejší Československu se této problematice věnovala značná pozornost a to i z titulu výroby traktorů, železničních dopravních prostředků i vojenské techniky, technická úroveň byla nižší než u vyspělých výrobců ve světě. Sice byly postupně docíleny technické parametry a jakost umožňující získání nezbytných zahraničních homologací, avšak produktivita práce a další ukazatele nebyly srovnatelné s konkurencí. Prvním krokem růstové strategie byla proto koncentrace výroby z několika závodů na jedno místo a do jedné organizační jednotky. To umožnilo instalaci nových zařízení, racionalizaci stávajících, moderní logistiku ale i postupné vylepšování technických parametrů výrobků. Rozhodující roli hrálo přitom rozsáhlé využití znalostí a zkušeností belgických i japonských partnerů. Dalším krokem byl rozsáhlý investiční a technologický rozvoj a to i ve směru nových a dříve neznámých výrobků s vysokou přidanou hodnotou. Obchodní aktivity byly převedeny na úroveň evropského vedení a tím se podstatně rozšířilo portfolio odběratelů. V této fázi došlo k vyrovnání technické úrovně s relevantní konkurencí, ale významné navýšení tržního podílu zatím nenastalo.

V roce 2002 byla belgická firma Glaverbel včetně českých filiálek plně integrována do japonské korporace AGC a následně byla nově formulována i růstová strategie. České pobočce AGC Automotive Czech se sídlem v Bílině byla určena důležitá úloha v rámci

dodávek pro světové výrobce automobilů, jejichž nové výrobní kapacity byly rovněž budovány ve střední Evropě v souvislosti s nástupem tržní ekonomiky v této oblasti.

Základní důvody důrazu na implementaci růstové strategie v České republice spočívají v geografické blízkosti nových významných výrobních jednotek automobilového průmyslu a z toho plynoucí konkurenční výhody v optimalizaci servisu a logistiky. Z počátku byla konkurenční výhodou i nízká nákladovost a potřebná kvalifikovaná pracovní síla.

Poměrně rychle byly instalovány nové výrobní linky a to prioritně pro výrobky s vyšší přidanou hodnotou, byly racionalizovány i některé původní linky a vytvořeny podmínky pro těsnou spolupráci s vývojáři automobilů se záměrem společného řešení nových modelů automobilů. Zásadním technologickým opatřením byl postupný přechod na co nejtenčí skla při plném zachování předepsaných bezpečnostních parametrů. Byla to reakce na trend snižování celkové váhy vozidel. Za významnou konkurenční výhodou v rámci přijaté strategie se považuje dále rozšiřování podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou, což znamená instalaci přídavných dílů a docílení lepších fyzikálních a optických vlastností zasklení (antény, vyhřívání, kamery, integrace světla do skleněných panoramatických střeš, reakce na změnu intenzity slunečního světla atp).

V současné době je česká pobočka v rámci AGC největší v Evropě a s počtem zaměstnanců nad 2 500 na úrovni největších konkurentů v oboru. V roce 2012 těchto zaměstnanců bylo pouze 1 900, což také dokumentuje růst. Nejedná se však jen o výrobní kapacity, ale také o moderní technologické vybavení umožňující dodávky nejsofistikovanějších výrobků (Markuci 2013, str. 175). Podíl těchto produktů přesahuje nyní 30% a nárůst tohoto podílu je jedním z hlavních strategických cílů. Nutno zmínit i rozsáhlé portfolio zákazníků, které obsahuje více než 12 předních světových výrobců automobilů. Patří mezi ně např. ŠKODA (13%), MERCEDES (11%), VW (10%), FORD (19%), BMW (8%), PEUGOT (8%), CITROEN (8%), AUDI (5%) a další, viz Příloha 4.

Krátkodobá strategie pro roky 2012 – 2015 stanovuje růst české výrobní jednotky následovně:

2012	vyrobena	22,5	mil. ks autoskel
2013	vyrobit	24	mil. ks autoskel
2014	vyrobit	27	mil. ks autoskel
2015	vyrobit	28	mil. ks autoskel

Strategické cíle byly aktualizovány i v dalších klíčových oblastech (výrobní a další náklady, jakost produkce, produktivita práce, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, péče o životní prostředí, HR atp). Realizace přijaté strategie byla zajištěna i organizačně a finančně a to ve formě dílčích strategických projektů řešených v pracovních týmech s pravidelnou kontrolou a aktualizací.

Aktivity a vlastnické poměry AGC v ČR lze charakterizovat v řetězci AGC a.s Japan - AGC Europe a.s. Belgie - AGC Czech a.s. - AGC Automotive Czech. Vždy se jedná o 100% vlastnictví jednotlivých akciových společností. Z pohledu českého práva je AGC Automotive Czech tedy 100% dceřinou společností AGC Czech se sídlem v Teplicích a z pohledu řídicí struktury globální korporace AGC je však součástí SBU (divize) AGC Automotive ,resp. AGC Automotive Europe se sídlem v Belgii. Areál AGC Automotive Czech je v příloze č.5.

3.2.2 Transformace korporátní strategie do české pobočky

Implementace růstové strategie v rámci globální společnosti vyžaduje konkretizovat a komunikovat strategické záměry vedení korporace pro každou organizační jednotku. Je přitom přirozené, že záměry pro jednotlivé pobočky se liší z titulu vnějších i vnitřních podmínek, avšak vždy jsou v souladu se záměry korporátní strategie. Jak již uvedeno, právě situace automobilového průmyslu ve střední Evropě a současně dočasná nižší cena práce v ČR byla důvodem pro přednostní implementaci růstové strategie v české pobočce. Význam nižší ceny práce se však v souvislosti s rozvojem kapacit v nízko nákladových zemích (Turecko, Čína, Indie) postupně jako konkurenční výhoda snižuje a proto aktualizovanou strategii bylo nutno založit na více principech. Tyto principy

vycházejí z korporátní strategie, ale jsou specifické pro výrobní jednotku v ČR a to především ve vztahu k zákazníkům, inovaci a nárůstu tržního podílu.

Hlavním nástrojem implementace je souhrn strategických projektů směřujících k tzv. „výrobní dokonalosti“ (operational excellence). Toto je vyjádřeno ve formě určitých priorit, hovoří se i o řídicí filosofii, charakterizované počátečními písmeny takto:

SEQDDM

Tento přístup se týká všech podřízených strategií a je proto třeba podrobnější vysvětlení. Znamená určitou formalizaci strategie řízení organizační jednotky a priority jsou definovány v tomto rámci od S jako základní, přes Q jako hlavní po M jako podpůrné. Pro každou oblast jsou ve vedení SBU stanoveny strategické cíle, které organizační jednotka má za úkol dosáhnout v krátkodobém (1 rok) a střednědobém (5 let) časovém horizontu. Tyto cíle jsou promítnuty do dílčích strategických projektů ve formě klíčových ukazatelů KPI (Key Performance Indicators). Stanovují se obvykle metodou benchmarkingu, tj. porovnáním s ostatními výrobními jednotkami, někdy dle možností i konkurenčními, kdy se vyhodnocuje nejlepší dosažená hodnota příslušného ukazatele., Další způsob stanovení KPI pro organizační jednotku spočívá v určení podílu ze stanovených celkových ukazatelů v rámci SBU. Ve svém souhrnu směřují k dosažení strategických cílů korporátní strategie.

S – safety – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jedná se o závazek managementu nepřipustit výrobní operace bez zajištění požadované úrovně BOZP a trvale snižovat riziko vzniku nebezpečných situací a úrazů.

E – environment – životní prostředí

Jde zejména o povinnost minimalizovat nepříznivý dopad činností, které probíhají v rámci výrobních aktivit, tj. snižování veškerých odpadů, spotřeby energií a uplatňování pokrokových technologií s maximální mírou recyklace.

Q – quality – jakost

Řídící aktivity musí navazovat na požadavky zákazníků v oblasti péče o jakost a to i v oblasti servisu a logistiky s cílem vytvářet dlouhodobější pozitivní vztahy se zákazníky.

C – cost – náklady

Rozhodující oblast strategických projektů ve smyslu vytvoření konkurenční výhody v ceně a ve finančních přínosech pro firmu.

D – delivery – dodávky zákazníkům

Toto zahrnuje vše ve spojitosti se spolehlivostí dodávek zákazníkům v požadovaných technických parametrech, množství a čase. Náleží sem i materiálový tok uvnitř výrobní jednotky a z toho plynoucí možnosti úspor.

D – development – vývoj nových výrobků a technologických procesů

Jedná se obecně o inovační procesy vedoucí k novým výrobkům a technologiím k vyšší ochraně životního a pracovního prostředí a ke komfortu konečných uživatelů. Tím se má naplňovat základní vize AGC – udělat svět prostřednictvím svých výrobků jasnější a příjemnější pro život.

M – management – řídicí dokonalost

Řešení a uplatnění projektů zajišťujících společensky odpovědné a přitom efektivní fungování výrobní jednotky ve vztahu k okolí i uvnitř.

K zajištění pravidelné komunikace strategických záměrů společnosti AGC z úrovně vrcholového vedení na nižší řídicí úrovně se využívá roční aktualizace cílů pro nastávající období s konkretizací na jednotlivé SBU a následně i na organizační jednotky a to s obsahovou návazností na střednědobé a dlouhodobé strategické cíle. Zahrnují se změny vnitřních a vnějších podmínek jako např. různé krizové nebo konjunkturální jevy v ekonomice, živelné pohromy, změny na straně zákazníků a dodavatelů, změny u konkurence, předpokládané akvizice firem nebo úpravy organizačních struktur. Takto formalizovaná krátkodobá strategie se prezentuje v hlavních regionech působnosti korporace AGC a to často osobně nejvyšším představitelem (CEO). Transformace z vrcholového vedení na základní organizační

jednotky pokračuje vypracováním nebo aktualizací a samozřejmě i prezentací dílčích strategických projektů, definovaných za účelem zajištění stanovených strategických cílů na celé vertikále řízení korporace.

Komunikace takto zpracované dílčí strategie do úrovně všech zaměstnanců je považována za rozhodující prvek z pohledu jejich zapojení a osobní motivace ve prospěch principu trvalého zlepšování. K tomuto účelu se využívají veškeré dostupné komunikační kanály, jako např. intranet, firemní časopis, komunikační koutky, manažerské porady, setkávání managementu se zaměstnanci a jejich rodinnými příslušníky a další.

3.2.3 Strategické projekty implementované na úrovni pobočky

Jak již uvedeno, základní metodou implementace strategie v rámci AGC je využití souboru strategických projektů definovaných a zpracovaných na úrovni vrcholového vedení korporace, které jsou postupně rozpracovány a konkretizovány do dílčích projektů k řešení na nižších stupních řízení až do úrovně základních organizačních jednotek.

Konkrétně v případě české pobočky AGC Automotive Czech se jedná o 2 základní strategické projekty, které se dále skládají z dalších dílčích projektů. Jedná se o:

Projekty trvalého zlepšování zaměřené na výrobní dokonalost (operational excellence)

- Projekt INNOWIZ , projekt dobrých nápadů (iniciativa zdola);
- projekt AGIA, projekt zlepšovacích kroužků (iniciativa shora).

Projekty zaměřené na získání konkurenční výhody v oblasti nákladů (operational performance)

- Projekt MATRIX, vyšší využití výzkumu a vývoje, snižování režijních a distribučních nákladů;
- projekt HOP, úspory materiálových vstupů, vyšší využití výrobních zařízení a pracovní síly.

Vzhledem k velikosti a rozsahu činnosti byla česká pobočka vybrána jako pilotní v rámci AGC Europe pro implementaci nového projektu PI (Projekt Industrialengineering). Tento projekt byl rovněž zpracován vrcholovým vedením v Japonsku a implementován v regionech Asie, Evropy a USA, nejprve ve vybraných organizačních jednotkách a posléze i v ostatních v rámci korporace.

Projekty ve svém souhrnu jsou založeny na prioritách obsažených ve výše popsané řídicí strategii SEQCDDM a vedení výrobní jednotky ve spolupráci s regionálním evropským vedením nastavuje střednědobé (5 let) a krátkodobé (1 rok) strategické cíle kvantifikované a hodnocené dle souboru KPI. K těmto cílům jsou přiřazeny jednotlivé dílčí strategické projekty.

V oblasti metodologie je možné zmínit např. tzv. KAIZEN systém, využívaný často k neustálému zlepšování současného stavu v japonských firmách včetně AGC, jehož principem je využití všech zaměstnanců bez rozdílu profese, pracovní funkce nebo zařazení z pohledu jejich zkušeností a znalostí procesů.

Ve všech strategických projektech je pro implementaci využívána následující metodika:

P – D – C – A

Tato písmena jsou zkratkou jednotlivých fází řešení problému, což lze vyjádřit následovně:

Plan – naplánuj jednotlivé akce řešení problému.

Do – proved' jednotlivé akce.

Check – zkontroluj odchylku dosaženého výstupu od požadovaného ve fázi Plan.

Act – reaguj, přijmi opatření k narovnání odchylky.

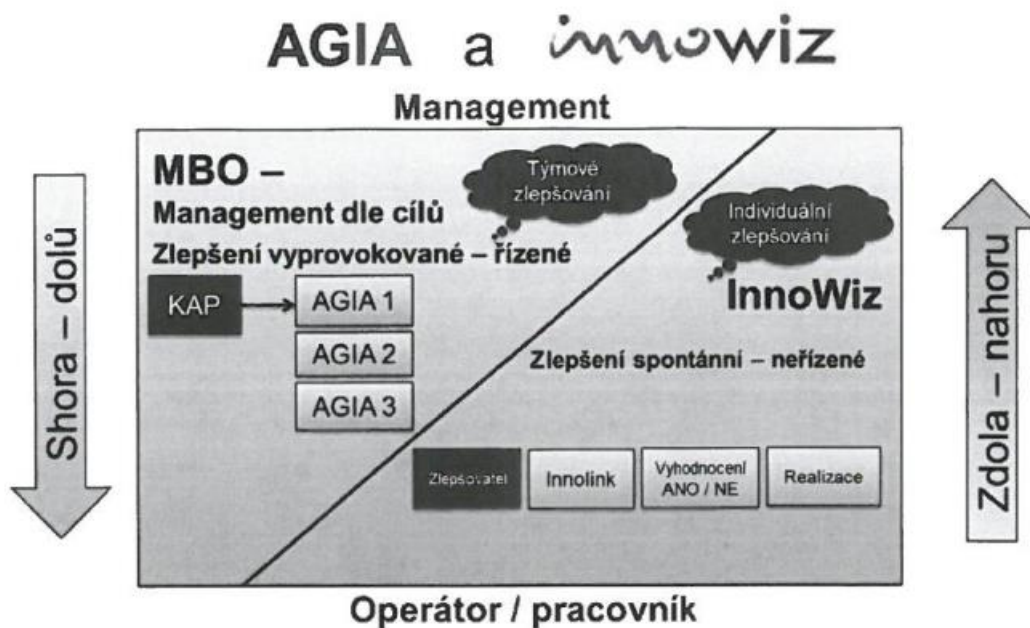
Nekončící spirála PDCA je základní metodikou trvalého zlepšování procesů v rámci strategických projektů ve skupině AGC a vzhledem ke zrychlujícímu tempu změn ve vnějším prostředí je tlak zrychlovat i změny ve vnitřním prostředí, jinými slovy zrychlovat cyklus PDCA. Je typické, že každé dosažené zlepšení je chápáno jako předpoklad a východisko k dalšímu zlepšování. Cílem tedy není pouze překonat konkurenci, ale trvale překonávat sám sebe.

Nyní k podrobnější charakteristice jednotlivých strategických projektů.

Projekty trvalého zlepšování zaměřené na výrobní dokonalost

Souhrnné schéma projektů trvalého zlepšování je na Obrázku 6.

Obrázek 6 Projekty INNOWIZ a AGIA



Zdroj: Interní dokumentace AGC

Základním principem těchto projektů je zapojení do řešení co nejvyššího počtu zaměstnanců bez rozdílu profese, vzdělání a pozice v organizační struktuře firmy a to za účelem co nejvyššího využití jejich zkušeností a znalostí procesů, ve kterých se pohybují. Cílem tohoto přístupu, který je již poměrně dlouho běžný v Asii i Americe, avšak zatím ne zcela v Evropě, je postupné a trvalé zlepšování současného stavu. Postupuje se buď po jednotlivých krocích (viz výše zmíněná metoda KAIZEN), nebo skokově v rámci inovačních procesů. Jak již uvedeno, v české pobočce jsou řešeny a implementovány 2 projekty tohoto typu pod interními pracovními názvy INNOWIZ a AGIA.

Projekt INNOWIZ

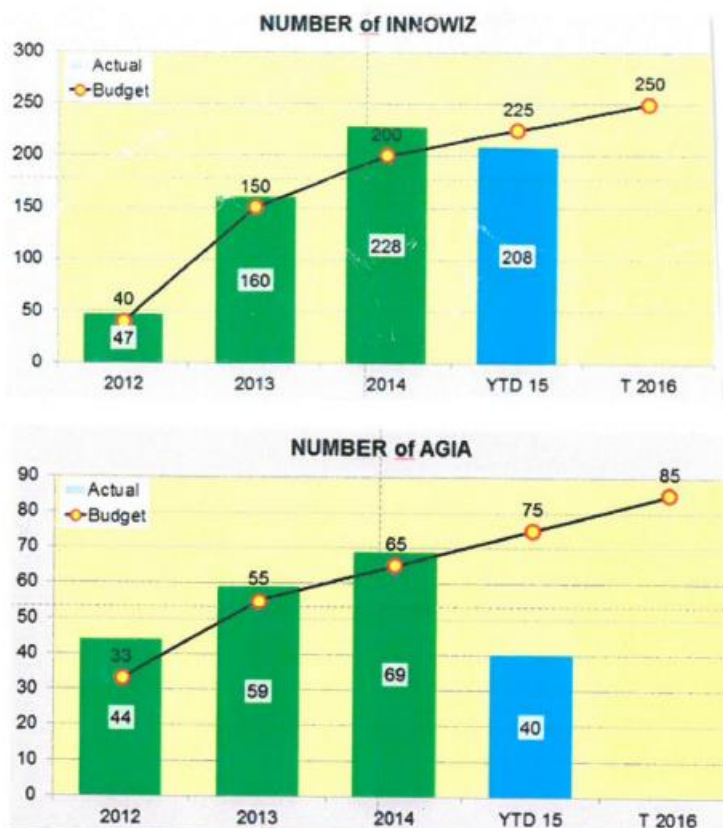
Tento tzv. „projekt dobrých nápadů“ je navržen pro strukturovaný sběr spontánních, tedy neřízených nápadů a návrhů, jež mají vézt k zefektivnění dílčích procesů a to v rámci řídicí strategické filosofie SEQCDDM, popsané dříve. Zapojení a také motivování jsou jednotliví zaměstnanci s přímým vlivem na fungování procesů. Strategickým záměrem je trvalé zlepšování procesů formou spontánního zapojení co největšího počtu zaměstnanců. Ne náhodou toto připomíná dříve v našich podnicích široce uplatňované a potom více méně zavržené tzv. zlepšovateľské hnutí. Jedná se typicky o iniciativu zdola nahoru v hierarchii řízení.

Projekt AGIA

Interní název AGIA znamená zkratku (Agc Group Improvement Activity) a jedná se o projekt tzv. „zlepšovacích kroužků“. Cílem projektu je využití širokého rozsahu odborných znalostí z různých procesů v rámci organizační jednotky, které s využitím vhodně zvolené metodiky vede k odstraňování negativních odchylek zjištěných porovnáním efektivnosti (forma benchmarkingu) fungování procesů v rámci lokální pobočky, regionálně i globálně. Základem metodiky je týmová práce a strukturované řešení problémů. Témata k řešení jsou pečlivě definována vedením společnosti jednak na základě zjištěných negativních odchylek, jednak plynou přímo z přijaté strategie, viz opět SEQCDDM. Projekt AGIA je jednoznačně iniciativa shora dolů. Tato aktivita je týmová a od roku 2012 se do ní zapojilo v AGC Automotive Czech již 172 zlepšovateľských týmů, což přineslo finanční úsporu cca 2,5 mil. EUR.

Na podporu obou projektů jsou využity dostupné organizační, finanční i komunikační zdroje firmy a je trvalá snaha managementu o motivaci a zapojení co nejvíce zaměstnanců. Finanční i ostatní přínosy jsou hodnoceny a komunikovány lokálně, regionálně i globálně. Tyto 2 projekty jsou prioritně zaměřeny na zlepšování operativní výkonnosti a v implementaci přispěly v české pobočce od roku 2012 ke zlepšení produktivity práce o cca 25% a snížení zmetkovitosti o 20% v porovnání se stavem před rokem 2012. Další těžko měřitelní avšak pozitivní dopady jsou v oblasti bezpečnosti práce, ve zlepšení jakosti, v interní komunikaci a v nákladovosti výroby. V řešení a implementaci těchto projektů se pokračuje.

Obrázek 7 Výsledky a cíle projektů INNOWIZ a AGIA



Zdroj: Interní dokumentace AGC

Projekty na dosažení konkurenční výhody v oblasti nákladů

Hlavní záměry strategie byly v počáteční fázi směřovány na růst produkce, rozšíření portfolia zákazníků, dosažení většího tržního podílu atp. Jinými slovy se jednalo o instalaci nových technologických zařízení a zvýšení výrobních kapacit, inovace produktů a dodávky dalším automobilkám, optimalizace firemní organizace a logistiky v prodeji i zásobování a další opatření, vesměs typické pro růstovou strategii.

V průběhu implementace této strategie však došlo k významné změně ve vnějších podmínkách, a sice k neočekávané a poměrně dlouhé hospodářské recesi, která negativně ovlivnila i trh automobilů. Toto bylo příčinou určitého poklesu ziskovosti u AGC, která se projevila i v české pobočce. Za účelem obnovení ziskovosti bylo vrcholovým vedením korporace definováno několik nových priorit, které by měly vézt k větší iniciativě a diferencovanosti vůči konkurenčnímu prostředí. V podstatě se jedná

o aktualizaci strategie z titulu změny podmínek v okolí. Na tomto základě byly formulovány nové strategické projekty zaměřené na úspory nákladů v klíčových oblastech činnosti. Projekty jsou implementovány a komunikovány pod interními pracovními názvy MATRIX, HOP, BEST PRACTICE, SMED, OPE a PI. Tyto projekty jsou blíže vysvětleny v Příloze 7.

Velmi důležitý projekt řešící komplexně snižování nákladů ve výrobě, lepší využití výrobních kapacit i lidských zdrojů, který je postupně implementován ve všech výrobních jednotkách v rámci korporace AGC, se interně nazývá IE (Industrial Engineering) a využívá metodiku průmyslového inženýrství pro optimalizaci organizace práce při jednotlivých výrobních operacích. Jak již uvedeno, právě česká pobočka byla vybrána jako pilotní výrobní jednotka v Evropě pro implementaci tohoto projektu. Na příkladu projektu IE je v Příloze 8 této práce podrobněji popsáno, jak jsou dílčí strategické projekty organizačně, finančně a personálně zajišťovány, jak se stanovují priority a jaká je metodika implementace a hodnocení průběhu řešení a dosažených přínosů. Tento projekt je prioritně zaměřen na tzv. AVO procesy, tj. na výrobu produktů s vyšší přidanou hodnotou, viz Příloha 6.

3.2.4 Identifikace hlavních faktorů ovlivňujících úspěšnost růstové strategie

Po vyhodnocení dostupných podkladů lze konstatovat, že růstová strategie korporace AGC je formulována a implementována zcela v souladu se současnými principy strategického řízení využívanými podnikatelskými subjekty ve vyspělém světě. To však neznamená, že je zcela úspěšná ve všech svých záměrech a cílech, protože se jedná o strategii dlouhodobou, jejíž implementace je zákonitě provázena změnami ve vnějších i vnitřních podmínkách v porovnání s obdobím, kdy byla zpracována strategická analýza a formulována strategie. Tyto změny zákonitě ovlivňují výsledky, které se mnohdy liší od původních záměrů a to pozitivně i negativně. Z tohoto pohledu je velmi důležité průběžné hodnocení a audity dosahovaných výsledků a včasná aktualizace jako reakce na odchylky způsobené změnami v podmínkách.

Je třeba zdůraznit, že právě pravidelná kontrola v různých časových intervalech v návaznosti na příslušný stupeň řízení a z toho plynoucí úpravy strategie, je nedílnou součástí implementace strategie v korporaci AGC. Roční hodnocení je vždy prováděno

na úrovni vrcholového vedení korporace AGC a v regionech komunikováno společně s přijatými úpravami osobně presidentem firmy na shromáždění managementu a to v termínu krátce po finančním uzavření roku.

Hlavní strategický cíl, tj. zaujmout postavení vedoucího dodavatele skel pro stavební a automobilový průmysl ve světě a udržet pozici č. 2 ve sklech pro elektroniku bylo již dosaženo, avšak úroveň některých dalších klíčových ukazatelů se zatím odlišuje od strategických cílů a eliminace těchto odchylek je cílem dalšího období. Jedná se zejména o profitabilitu a cash flow.

Úspěšnost růstové strategie je ovlivněna mnoha faktory. Lze rozeznávat faktory vnější a vnitřní, subjektivní a objektivní, klíčové a doplňující, pozitivní a negativní a další. Logicky je také rozdílný dopad těchto faktorů dle úrovně řízení. Identifikace faktorů, které ovlivňují úspěšnost strategie v globálním měřítku a tím tedy na úrovni korporace AGC, je z titulu nedostatku podkladů obtížná. Přesto lze zmínit některé faktory, jejichž účinnost na globální úrovni je nezpochybnitelná a které naopak na lokální úrovni působí spíše nepřímo a rozhodování o nich je obvykle pouze v kompetenci vrcholového vedení.

Na globální úrovni se jedná o následující faktory:

- akvizice firem za účelem zvýšení tržního podílu;
- rozhodování o vstupu na nové trhy a to obchodně nebo investičně;
- akvizice nebo JV (společné podnikání) s významnými dodavateli (supply chain);
- změny ve vnitřní organizaci korporace a v jejím systému řízení;
- posouzení vlivu změn v politickém a ekonomickém prostředí na strategii (viz nyní např. situace v Arábii, nebo vztahy s Ruskem – lokální nestability);
- monitorování klíčových změn u hlavních odběratelů a dodavatelů (často rovněž nadnárodní firmy);
- uplatnění nových standardů v oblasti životního a pracovního prostředí a v podnikatelské etice.

Z hlediska účinnosti na lokální úrovni lze na základě informací o implementaci růstové strategie v české pobočce AGC identifikovat následující významné faktory:

- ekonomická situace ve světě s dopadem na klíčové zákazníky a dodavatele;
- ekonomická situace v regionu s dopadem na lokální dodavatele a místní podmínky ohledně nákladů na pracovní sílu;
- lidské zdroje, dostupnost kvalifikace, motivace;
- výzkum a vývoj, nové poznatky a jejich využití v procesech;
- efektivnost výrobních procesů, výrobní a režijní náklady, servis a kvalita u zákazníků;
- finanční zdroje, interní a externí;
- organizace a vnitřní komunikace;
- konkurence v regionu a v nízkonákladových teritoriích;
- životní a pracovní prostředí v regionu a ve vlastní výrobě.

K jednotlivým faktorům nyní podrobnější vysvětlení:

Ekonomická situace ve světě

Jedná se o typicky vnější faktor se značným vlivem v posledních letech, kdy nastala hluboká recese nejprve v USA a následně v Evropě a to s významným negativním efektem na výrobu automobilů. U české pobočky to však vedlo poněkud paradoxně k růstu, neboť relativně nižší výrobní náklady (především náklady na pracovní sílu) než v západoevropských výrobních jednotkách AGC vedly k rychlejšímu budování nových kapacit v Bilině a k převádění řady nových projektů na automobily do české pobočky. Tím se stala česká pobočka jednoznačně největší v Evropě v rámci AGC a jednou z několika málo největších výroben autoskel na světě. Evropské prodeje autoskel v letech po ekonomické krizi rostly v AGC o cca 5% ročně a to především právě v české pobočce. Růst se očekává nadále a strategickým cílem AGC je nyní zachovat svůj podíl. Tento v podstatě vnější globální faktor by měl AGC včetně české pobočky umožnit optimální využití kapacit a tím snižovat poměr fixních nákladů na jednotku produkce. Právě tento ukazatel je třeba zlepšit ve smyslu strategických cílů. Z pohledu evropského regionu jsou však dosažené výsledky výrazně negativně ovlivněny současnou situací v Rusku, kde vlivem ekonomických sankcí a nízkých cen ropy výsledky tamějších výrobních jednotek AGC klesly o desítky procent.

Ekonomická situace v regionu

V širším pohledu se jedná o Českou republiku a v zúženém pohledu o Ústecký kraj. Je to také vnější faktor, neboť současný ekonomický boom z vnějšku ovlivňuje i dostupnost některých zdrojů, a to zejména lidských zdrojů, v regionu působnosti AGC Automotive Czech. Existuje totiž reálná hrozba, že rychle rostoucí investice v regionu, např. korejská firma NEXEN na výrobu pneumatik v žatecké průmyslové zóně, naruší současnou mzdovou hladinu, čímž logicky dojde k celkovému zvýšení mzdových nákladů a v extrému i k ohrožení tempa růstové strategie české pobočky AGC. To by mohlo vézt ve svém důsledku až k relokaci některých výrobních procesů do poboček s nižšími náklady a také by to vzhledem k nezbytným finančním nákladům negativně ovlivnilo celkovou strategii AGC v evropském regionu. Toto riziko je monitorováno. Faktor rostoucí ekonomiky v regionu má však i svoji pozitivní stránku a to ve smyslu výrazného oživení českých výrobců automobilů, např. Škoda a Hyundai, a s tím paralelní nárůst zájmu o díly včetně bezpečnostních skel.

Lidské zdroje

Dostatek kvalifikovaných a poměrně levných pracovníků byl v období formulování růstové strategie významnou konkurenční výhodou teplické oblasti, kde původní SKLO UNION zaměstnával mnoho odborných pracovníků a to jak techniků, tak v dělnických profesích se zkušenostmi ve výrobě skla. Některé neefektivní závody byly uzavřeny nebo jejich výroba snížena a volní pracovníci nelezli dobré uplatnění v rozvíjející se pobočce AGC Automotive Czech v Bílině. Z titulu nadprůměrných platů a dalších sociálních výhod se AGC stalo velmi vyhledávaným zaměstnavatelem v regionu a s náborem zaměstnanců nebyly problémy. Vzhledem k výše zmíněné rostoucí lokální konkurenci dalších zaměstnavatelů se však situace začíná postupně komplikovat a klesající počet vysoce kvalifikovaných zaměstnanců začíná způsobovat chyby ve výrobním procesu a také v rané fázi vývoje nových produktů. Chybí jak inženýrské kádry, tak kvalifikovaná dělnická profese. Z tohoto titulu se občas objeví i chybná manažerská rozhodnutí s dopadem na jakost nebo logistiku a tím se ohrožuje důvěra zákazníka, což je zcela v rozporu s prioritami AGC. Součástí implementace strategie je proto nyní i stabilizace pracovníků prostřednictvím řady rozvojových, sociálních a motivačních programů.

Vedle lokálního faktoru existují však i další obecnější externí faktory s vlivem na situaci v nákladech na pracovní sílu jako např. deficitní státní rozpočty přenářející větší břímě na zaměstnavatele, vyšší mzdové očekávání mladá generace atp., což lokální výrobní jednotka musí trvale řešit všemi dostupnými formami úspor lidských zdrojů, zvyšováním kvalifikace, automatizací procesů atd. Proto se implementují strategické projektů takto zaměřené.

Výzkum a vývoj

Tento vnitřní faktor se uplatňuje v AGC dlouhodobě pozitivně, avšak především v tradičním, tzv. core businessu výroby autoskel. Automobilový trh se však razantně rozvíjí ve směru netradičního designu, nových aplikací a nových užitečných vlastností, čímž se jednotliví výrobci snaží jeden od druhého odlišit a tím kladou stále nové požadavky na vývoj subdodávek. Jedná se na straně výrobců autoskel o vývoj celých nových systémů zasklení včetně nových mechanicko dynamických uchycení s neobvyklými audiovizuálními parametry. V této souvislosti se začíná projevovat negativně určitý nedostatek know how ve vlastní vědecko vývojové základně. To vede k časovým skluzům při vývoji, k prodražování výzkumu a tím ke snížené ziskovosti produktu. Tento faktor nevzniká ve výrobní jednotce, ale v konečném důsledku se tam projevuje a je pro růst spojený s dlouhodobou důvěrou zákazníků naprosto prioritní. Strategie „diversifikace“ je na špičkové úrovni vlastního výzkumu a vývoje založena. Jako interní faktor hraje roli i schopnost aplikace výsledků vědy a výzkumu přímo ve výrobní jednotce (nutnost zajistit kvalitní inženýrské kádry).

Efektivnost výrobních procesů

Tento faktor přímo ovlivňuje výši výrobních nákladů a je proto důležitý ve smyslu strategie „price leadership“. V době recese se všeobecně projevil nedostatek finančních prostředků a to nutilo i firmu AGC co nejvíce optimalizovat využití výrobních kapacit, což však někdy vedlo paradoxně k vyšším výrobním nákladům v případě, že se více využívaly výrobní kapacity v regionech s vysokou cenou pracovní síly, což v případě AGC je Belgie, Francie a Itálie. V případě alokace výroby do jednotek s nižší cenou pracovní síly, což je dosud případ české pobočky, zase docházelo někdy k chybám z titulu přetížení kapacit. Oba tyto extrémy ve svém důsledku snižovaly ziskovost a to

jak vyššími přímými výrobními náklady, tak dodatečnými náklady na obchodní administrativu, balení, transport a manipulaci. Proto je řada strategických projektů na regionální a lokální úrovni na zvyšování efektivnosti zaměřena, viz např. projekty o výrobní dokonalosti. Efektivnost procesů je obecně velmi důležitý vnitřní faktor ve vztahu ke konečné úspěšnosti strategického řízení.

Finanční zdroje

Tento jednoznačně vnitřní faktor je důležitý ve smyslu finančního zajištění implementace růstové strategie a to jako zdroj investičních aktivit, vývojových aktivit a financování výdajů při řešení a realizaci strategických projektů na všech úrovních. Není přímo v kompetenci rozhodování managementu výrobní jednotky, ale všechny činnosti na úrovni této jednotky ovlivňuje. Z tohoto pohledu však nevznikly závažné problémy a v případě odchylek došlo k operativním úpravám na vyšším stupni řízení. To je evidentní výhoda globálních společností – dočasné finanční problémy jednoho regionu může řešit pomocí zdrojů dalšího regionu. Nicméně určité finanční vícenáklady se průběžně objevily a někdy z tohoto titulu došlo k omezení nebo odložení investic.

Organizace a vnitřní komunikace

Jak se komunikuje strategie v rámci firemní hierarchie korporace AGC, bylo již popsáno. Na tomto místě lze jen konstatovat, že faktor komunikace se uplatňuje jednoznačně pozitivně a je tak i vnímán managementem na všech úrovních. Ti manažeři, kteří mají o rozvoj firmy zájem, mají přístup k potřebným informacím a jsou i dostatečně motivováni. Existují samozřejmě i další, kteří výrazný zájem o vlastní zapojení neprojevují a spíše kritizují. Takoví zaměstnanci však jsou i v jiných firmách a obecně je snaha je z pracovních týmu postupně eliminovat.

Co se týče organizačního uspořádání, tak růst obchodního podílu na trhu a absolutní růst prodeje z logiky věci vede k úpravám organizačních struktur a to obvykle směrem k jejich rozšiřování. Vznik nových pracovních míst je někdy nezbytný, vždy však musí být pod kontrolou. Nárůst režijních nákladů je trvale řešený problém a strategickým záměrem je, aby byl vždy nižší než růst objemu výroby a prodeje, neboť v této souvislosti je reálné riziko poklesu ziskovosti. V dosavadním průběhu implementace růstové strategie v české pobočce se v tomto směru projeví některé manažerské chyby a to ve zvoleném čase nábory pracovních sil. Nárůst pracovníků nebyl v některých

obdobích v souladu s nárůstem objemu výroby a nebyl dostatek času na zaškolení a zase naopak se stalo, že pracovníci byli přijati na nové projekty, jejichž realizace se zpozdila. Z pohledu organizačních změn iniciovaných z úrovně vedení korporace lze uvést jako příklad s vazbou na lokální pobočky ústup od původně široce využívaného tzv. country managementu k regionálnímu managementu, a to současně s převedením určitých kompetencí na regionální centrály (obchod a marketing, zásobování hlavními materiály, finanční služby apod.), a to se záměrem snížit režijní náklady.

Konkurence

Historicky silná a v minulosti v podstatě monopolní pozice české pobočky jako dodavatele skel pro české výrobce automobilů vedla k tomu, že v České republice pouze francouzský konkurenční výrobce Saint Gobain založil filiálku na výrobu autoskel. Naopak právě implementace růstové strategie dále posílila pozici české pobočky a to postupně s rozšířením dodávek pro další významné automobilky v EU. Podíl na trhu Evropy celkově pro AGC vzrostl o 10% od roku 2010, činní nyní 30% a situace se dále monitoruje v souvislosti s každým nově připravovaným modelem automobilu. Na současném rostoucím trhu však zatím konkurence českou pobočku přímo příliš neohrožuje a klíčové faktory k dalšímu nárůstu tržního podílu jsou hlavně interní, tj. kvalita a servis zákazníkům a moderní technologie pro výrobu skel s přidanou hodnotou. Přesto se věnuje trvalá pozornost konkurenčním firmám a to prioritně těm, které působí v tzv. low cost territories.

Pracovní a životní prostředí

Bylo již vysvětleno, že péče o pracovní a životní prostředí je ve všech strategických aktivitách AGC obsažena jako priorita. Není to problémem ve vztahu k vyspělým konkurentům, ale ve vztahu k nízkonákladovým výrobcům je to konkurenční nevýhoda, neboť znamená v některých případech dodatečné náklady. V případě české pobočky se navíc uplatňuje zvýšená citlivost na otázky životního prostředí v severočeském regionu a to u obyvatelstva i u správních orgánů. Je to z důvodu značné ekologické zátěže z minulosti.

Výrazně zlepšená bezpečnost práce a z toho plynoucí snížení počtu pracovních úrazů působí však pozitivně pro efektivnost výrobních procesů.

Úspěšnost růstové strategie závisí obecně na růstu jako takovém, konkrétně interně v alokaci a dostupnosti potřebných lidských, finančních a vývojových zdrojů ve správném čase a externě na tom, zda je ekonomika v růstové fázi hospodářského cyklu. Jsou-li tyto potřebné zdroje zajištěny zbytečně v předstihu, tak nejsou využity a naopak, když nejsou k dispozici v potřebném čase, tak dojde ke zpomalení, event. až ke stagnaci růstu. Právě podpora růstu adekvátními a správně načasovanými zdroji se ukázala v implementaci růstové strategie AGC určitým problémem.

V této souvislosti je třeba zmínit i vliv nátlakových skupin a odborů, který v některých západoevropských filiálkách AGC sehrává čas od času negativní úlohu, avšak v české pobočce lze zatím konstatovat sociální smír. I to je podpůrný argument rychlejšího růstu české pobočky.

4 Závěr

Cílem této práce je identifikace hlavních faktorů, které ovlivňují úspěšnost implementace růstové strategie. K tomuto účelu byly využity jednak zdroje z odborné literatury, jednak interní firemní dokumentace japonské nadnárodní korporace AGC a její regionální české pobočky.

Bylo provedeno porovnání základních principů strategického řízení tak, jak je uvádí odborná literatura, s řídicí praxí nadnárodní korporace a nenalezeny zásadní rozdíly. Jinými slovy to znamená, že v praxi použitý model strategického řízení je v souladu s teoretickými podklady zjištěnými v literárních rešerších. To jsou sekundární zdroje, přičemž jako primární zdroje slouží interní firemní dokumentace a osobní pozorování a dotazování v regionální výrobní jednotce.

V teoreticko-metodologické části práce jsou krátce uvedeny základní pojmy z oblasti procesu strategického řízení dle soudobé literatury a to včetně vysvětlení důležité úlohy manažerů v tomto procesu. Pozornost je věnována základním fázím strategického řízení, tj. vizi, misi, budoucím cílům, strategické analýze, formulaci strategie a především její implementaci, která je pro dosažení strategických cílů nejdůležitější.

Byla také vysvětlena úloha nadnárodních společností v současném období ekonomické globalizace včetně specifíků růstové strategie těchto společností.

V praktické části bylo doloženo a analyzováno uplatnění růstové strategie v podmínkách konkrétního podnikatelského subjektu, konkrétně japonské nadnárodní společnosti Asahi Glass Co. a její regionální české výrobní jednotky zaměřené na dodávky zasklení pro automobilový průmysl. Dílčí hodnocení ukazuje, že i přes určité odchylky způsobené změnami ve vnitřních a vnějších podmínkách probíhá implementace úspěšně a to na úrovni korporace i regionálních organizačních jednotek. Zásadním momentem je kontrola průběhu implementace a včasná aktualizace.

Pozornost byla zaměřena na soubor strategických projektů jako hlavního nástroje transformace korporátní strategie na regionální úroveň. Dílčí projekty řešené na úrovni české pobočky jsou v příloze zprávy.

V závěrečné části byly v souladu s cílem práce identifikovány hlavní faktory s vlivem na úspěšnost implementace a to zejména na podkladě hodnocení průběžných výsledků české pobočky a zkušeností lokálního managementu.

Literatura

Tištěné monografie

BROUL, J., GRISA, M. a SMRČEK, A. *Sága rodu Mühlighů : vznik moderního sklářského průmyslu v severních Čechách*. Teplice : Glaverbel Czech, 2005. ISBN 80-239-7339-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. Olomouc : Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

CULLEN, J. B., PARBOTEEAH, K. P. *Multinational Management: A Strategic Approach*. 4e. South Western Educational Publishing, 2008. ISBN 978-0-324-65343-4.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha : VŠE, 1997. ISBN 80-7079-713-4.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KIM, CH. W., MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2005. ISBN 978-1-59139-619-2.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha : Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2.

MICHALCO, M. *Strategický management*. Ostrava : VŠ podnikání, 2007. ISBN 80-86764-60-5.

PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha : C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-245-4008-9.

Akademické práce

HENDRYCH, M. *Strategické řízení a rozhodování firmy*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Vysoká škola obchodní v Praze.

Články v tištěných periodikách

MARKUCI, J. Česká AGC chce ovládat trh s autoskly. *Sklář a keramik*. 2013, (7/9): Str. 175.

Elektronické zdroje

AGC Group [online]. 2015 [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: www.agc-group.com

ManagementMania's Series of Management [online]. 2011-2013 [cit. 2015-08-28]. Dostupné z: managementmania.com/cs. ISSN 2327-3658.

Další dokumenty

AGC Group Vision : Look Beyond. Tokio, 2013. [Interní dokument společnosti AGC Group]

AGC Report 2013. Tokio, 2013. [Interní dokument společnosti AGC Group]

MEUNIER, J. M. *AGC Automotive Europe 2015 Policy*. Tokio, 2015. [Interní dokument společnosti AGC Group]

MEUNIER, J. M. *AGC Automotive Europe 2015 Safety and Environmental Policy*. Tokio, 2015. [Interní dokument společnosti AGC Group]

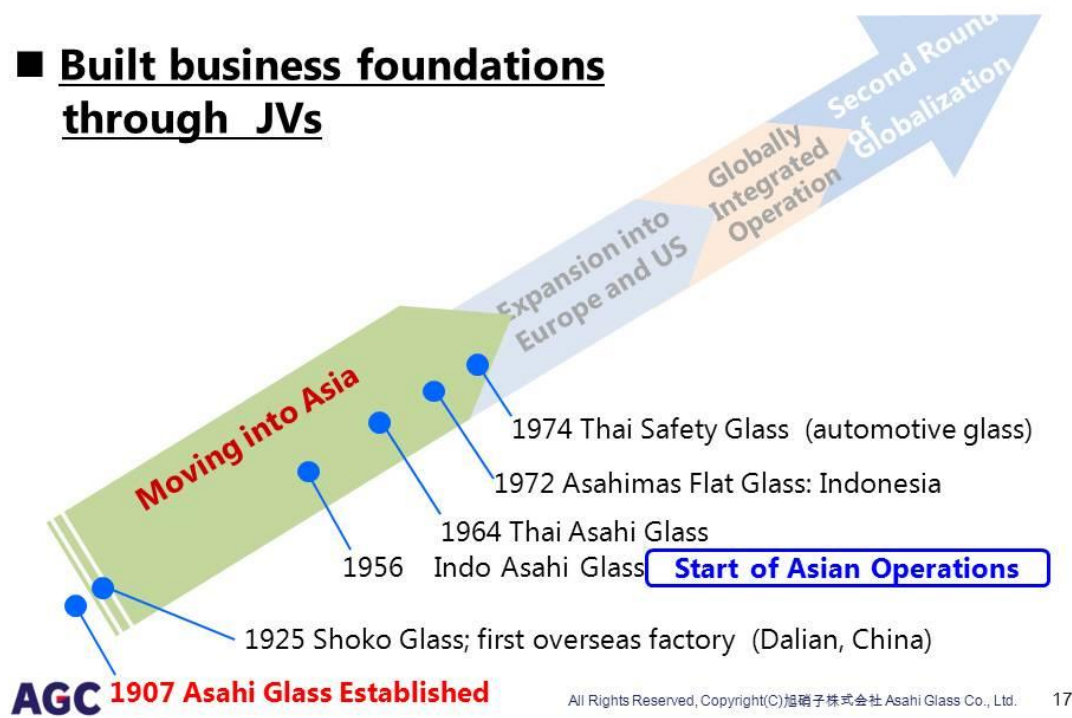
SHIMAMURA, T. *AGC Plus : CEO Communication on the New Management Policy*. Tokio, 2015. [Interní dokument společnosti AGC Group]

Příloha 1

Průběh implementace růstové strategie korporace AGC

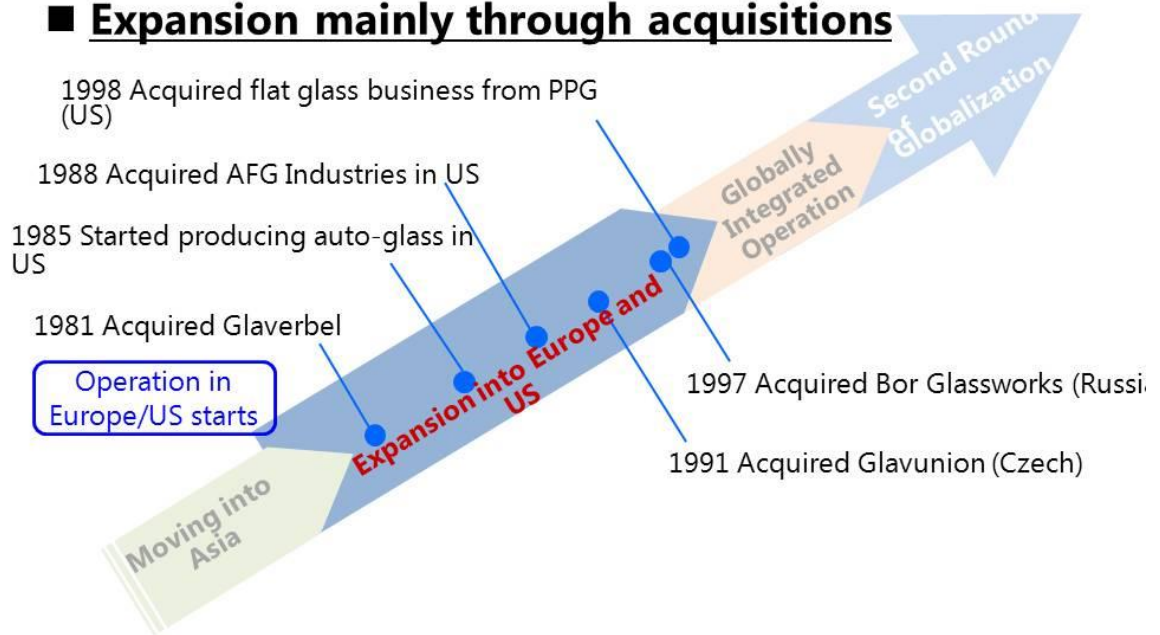
Flat Glass First Stage: Moving into Asia

■ Built business foundations through JVs



Flat Glass Second Stage: Expansion into Europe and US

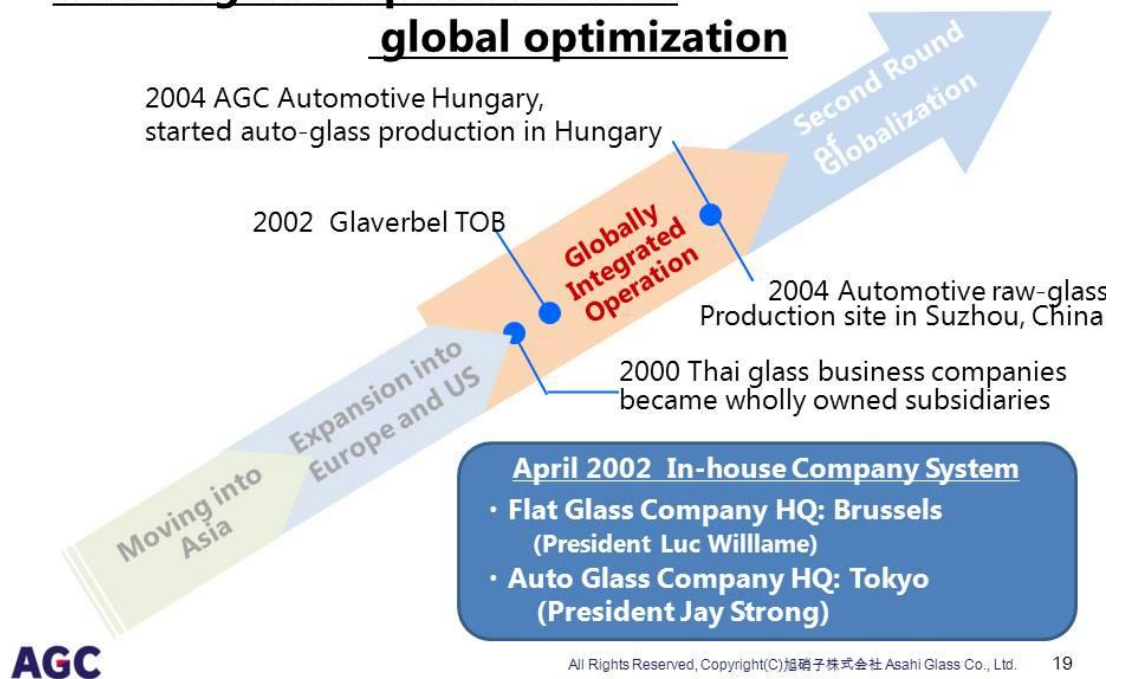
■ Expansion mainly through acquisitions



AGC

Flat Glass Third Stage: Globally Integrates Management

■ From regional optimization to global optimization



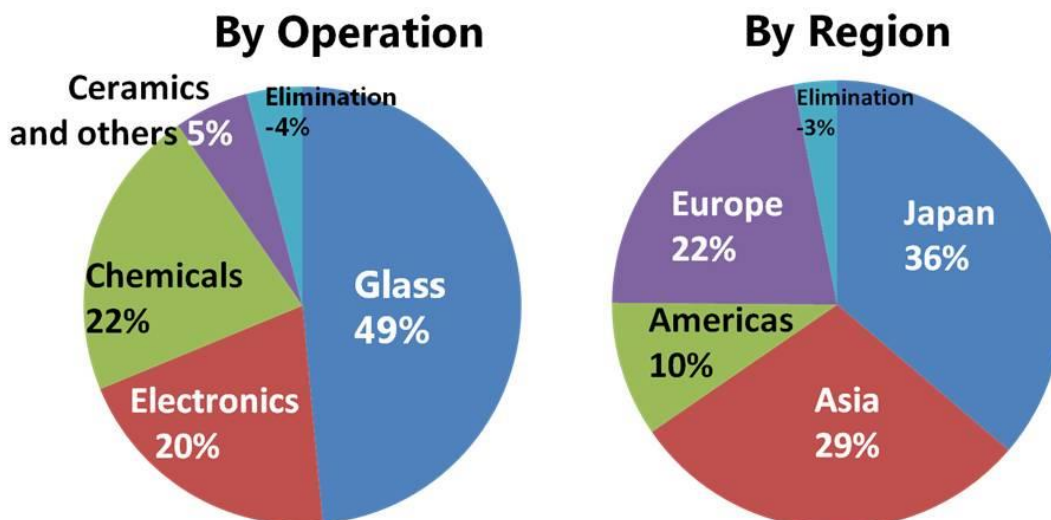
Flat Glass Current Stage: Second Round of Globalization



Příloha 2

Objem prodeje AGC v roce 2014 dle obchodních skupin a regionů

2014 Sales: 1,348 billion yen (\$12 Billion)



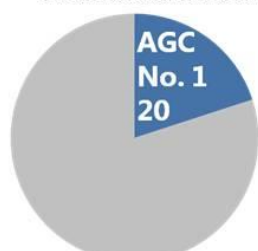
Příloha 3

Podíl jednotlivých obchodních skupin AGC na světovém trhu

Global Market Share

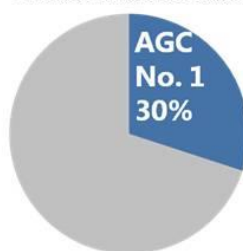
■ Strong position in each category

Architectural Glass

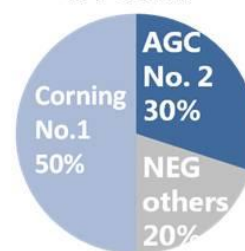


(excluding China)

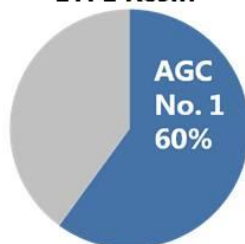
Automotive Glass



TFT Glass



ETFE Resin



Caustic Soda

No.1	Dow
No.2	Oxy
No.3	FPC
No.4	Axiall
No.5	Solvay
No.6	Olin
No.7	AGC Group (after Indonesia Phase-6)

AGC

(Share: Company estimates)

All Rights Reserved, Copyright(C)旭硝子株式会社 Asahi Glass Co., Ltd.

14

Příloha 4

Příklad portfolia modelů 2015 se zasklením od AGC ČR

SOP 2015

RENAUT MEGANE



Škoda SUV YETTI



KIA SPORTAGE



FORD GALAXY



HYUNDAI ix35



FORD CONNECT



VOLVO XC90



Škoda SUPERB COMBI



MERCEDES E-CLASS SEDAN



FORD S-MAX



MERCEDES SUV GL



Příloha 5

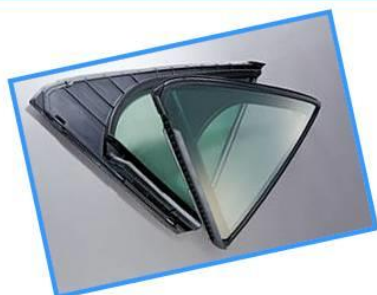
Areál AGC Automotive Czech

Areál AGC Automotive Czech



Příloha 6

Příklad automobilových skel AGC s přidanou hodnotou



Příloha 7

Přehled strategických projektů pro implementaci růstové strategie

Projekt MATRIX

Cílem úkolu je dosažení úspor nákladů ve 4 hlavních oblastech.

- Ve výzkumu a vývoji je záměr zajistit vyšší centralizaci řízení ve smyslu lepší koordinace a spolupráce mezi jednotlivými vývojovými středisky daného regionu. Technické a inovační aktivity musí těsněji navazovat na marketingové strategie a výzkumné práce musí být co nejkonkrétněji směřovány k realizaci strategického cíle zvýšení prodejů nových výrobků s přidanou hodnotou, které naplňují misi společnosti AGC „udělat svět jasnější, por život pohodlnější a k životnímu prostředí šetrnější“.
- Nezbytné snížení režijních nákladů má být zajištěno organizačními opatřeními ve smyslu větší centralizace řízení v rámci regionů Evropy, Asie a Ameriky z národních úrovní do jedné regionální centrály. Následně se řeší centralizace servisních služeb tak, aby mohly fungovat společně pro všechny organizační jednotky v regionu a v určitých případech i v rámci celé korporace. jedná se o tzv. supply chain, tj. zajišťování surovin, materiálů a energií, o informační technologie, fakturační služby a interní audit. Strategickým cílem je snížení ukazatele podílu režijních nákladů vůči prodejům pod dvojcifernou úroveň.
- V oblasti snížení distribučních nákladů je záměr vytvořit regionální distribuční centra za účelem zlepšení a zlevnění logistiky, tj. aby bylo možno lépe plnit požadavky výrobců automobilů z pohledu rychlosti a flexibility. Jednoznačný požadavek je JIT, tj. dodávky „just in time“. Souběžně se jedná o záměr snížit distribuční náklady, neboť dopravu z místa výroby do distribučního centra umístěného v blízkosti konečného zákazníka lze lépe optimalizovat než dopravu z výroby přímo zákazníkovi.
- Nejdůležitější je samozřejmě oblast přímých výrobních nákladů a k tomu bylo definováno samostatně několik dílčích konkrétních úkolů.

Projekt HOP – High Operational Performance

Tento projekt již svým názvem specifikuje cíl v oblasti výrobních nákladů tak, aby i v nákladech na výrobu byla docílena konkurenční výhoda vůči zavedeným dodavatelům a postupně snížen odstup od nových dodavatelů z nízko nákladových regionů, kde jak známo je cena pracovní síly podstatně nižší a také přístup k životnímu a pracovnímu prostředí zcela odlišný. Jako příklad takových teritorií lze uvést Čínu, Indii apod., ale také do jisté míry Turecko. Projekt HOP je rozpracován na dílčí projekty, a to i v české pobočce. Tyto projekty řeší snižování nákladů ve výrobě od vstupu materiálů do procesu, přes jeho přetvoření v požadovaný produkt, až po moment jeho dodání konečnému zákazníkovi. Řešení a implementace je rovněž ve 4 základních směrech, a to:

- porovnání parametrů a sdílení poznatků z nejlepších výrobních procesů ((benchmarking, best practice);
- trvalé zlepšování (již zmíněná metoda KAIZEN, snaha překonat i své vlastní nejlepší výsledky);
- důraz na vývoj a optimalizaci procesů (inovace technologie);
- využití vědeckých poznatků a přístupů k řešení organizace a technických problémů výroby (zapojení regionálních vývojových center).

Z projektů implementovaných v rámci české pobočky AGC Automotive Czech lze uvést následující:

Automotive Purchasing projekt – materiálové vstupy

V této souvislosti jsou aplikovány určité principy a to jednotně od vedení korporace až po lokální organizační jednotky. Jedním z cílů je určitou selekcí dospět k omezenému počtu strategických a rozvojových dodavatelů, dále zlepšit kvalitu dodavatelů formou auditů. Co se týče české pobočky, tak se jedná o zaměření na optimální výběr dodavatelů materiálů a to ve smyslu dlouhodobé spolupráce a stability v cenách, kvalitě i servisu. Naprosto klíčovou výhodou je přímé napojení na vlastního dodavatele základní suroviny, tj. plochých skel nejvyšší jakosti a špičkových technických parametrů. Tato výroba se realizuje v další české pobočce AGC Flat Glass Czech působící v nedalekých Teplicích, což velmi usnadňuje optimalizaci dopravy i komunikaci ohledně množství a jakosti. Zde není také tlak na neřízený nárůst cen a je

zajištěn trvalý technologický rozvoj na špičkové úrovni. Pro menší dodávky ostatních surovin a materiálů se využívá začlenění do globální skupiny, kde je záměrem profitovat z celkových větších objemů od jednoho dodavatele, který zásobuje AGC jako celek. Také se využívá smluvní spolupráce na delší období při předem stanovené ceně. Tato strategie umožňuje jednak lepší kontrolu nákladů a to i v delším časovém horizontu, jednak umožňuje i koordinovaný rozvoj obou subjektů, tj. na dodavatelské i odběratelské straně, což vede k vyšší efektivitě a nižším nákladům.

AES – AGC Excellent System

V oblasti tvorby produktu je dlouhodobým strategickým záměrem zlepšovat proces transformace materiálů ve výsledný produkt a to s nejnižšími možnými náklady. Jinými slovy se jedná o vyrobení maximálního množství výrobků s použitím co nejnižších objemů vstupů a zdrojů. Opět se jedná o proces trvalého zlepšování (principy KAIZEN, Toyota Way) a to ve smyslu tzv. zeštíhlování organizace (Lean). Z pohledu výrobní jednotky se konkrétně jedná o zlepšování výtěžnosti a snižování podílu výrobků nižší jakosti. Cílem je zvyšování efektivnosti výroby. Toto je systematicky nastavený proces, ve kterém dochází k porovnávání výkonů s dalšími výrobními jednotkami (Benchmarking) a na tomto základě se volí nejvhodnější způsoby (Best practice), které se implementují v různých částech procesu transformace s cílem dosáhnout podobných nebo lepších ukazatelů. V případě vývoje nových produktů a procesů se spolupracuje také mezi výrobními jednotkami, ale zejména s korporátními vývojovými centry, kde na základě dosažených výsledků výzkumu a vývoje (RD) se volí optimální technologie vedoucí k dosažení požadovaných ukazatelů. Doladění těchto procesů probíhá následně přímo ve výrobní jednotce, kde se k tomu zřizují lokální procesní a vývojová oddělení a formují týmy z nejzkušenějších pracovníků k dokončení vývoje a implementaci výsledků ve výrobě.

Projekt OEE – efektivita využití výrobního zařízení

V tomto projektu se řeší maximalizace využití kapacit instalovaných výrobních zařízení. Ukazatelem je právě OEE (Overall Equipment Efficiency), který vyjadřuje do jaké míry je zařízení využito při výrobě produktů pro zákazníky. Toto se opět sleduje ve všech organizačních jednotkách napříč korporací AGC. Právě snaha o neustálé zvyšování

ukazatele OEE je spojena s nutností minimalizovat investiční prostředky potřebné pro implementaci růstové strategie. V případě růstu trhu jsou logické požadavky na nové kapacity ,což však musí být pod kontrolou a nutno hledat vždy řešení, které tyto investice požaduje jen v nejmenším možném měřítku. Zde je v rámci AGC stanoven strategický cíl trvale dosahovat hodnotu ukazatele ROS (return on sale) nad 10 %.

V této souvislosti byl definován ještě další dílčí projekt SMED (Single Minute Exchange Die), který řeší minimalizaci prostojů vznikajících přechodem na jiné typy výrobků. Toto nabývá na významu především s rostoucí tendencí na fragmentaci výroby, tj. snižování objemů jednotlivých výrobních dávek. O tom bude ještě pojednáno dále.

Projekt OPE – efektivita využití lidských zdrojů

Přirozený a trvalý tlak na zvyšování personálních nákladů v průběhu implementace růstové strategie nelze z podstaty věci zcela eliminovat, ale je možné ho výrazně omezovat. To je cílem projektu OPE (Overall People Efficiency), který je zaměřen na maximální využití pracovní síly ve výrobním procesu prostřednictvím efektivy jednotlivých zaměstnanců. Toto lze také pojmenovat jako dokonalost v oblasti lidských zdrojů a k tomuto účelu bylo na regionální i lokální úrovni zahájeno řešení dílčích projektů souvisejících se sdílenými hodnotami korporace AGC, vše při vědomí, že zaměstnanci jsou nejvyšší hodnotou, kterou firma vlastní.

Jelikož se všechny akce a projekty snižování nákladů v personální oblasti týkají zaměstnanců, monitoruje firma jejich účinnost vedle finančních a technických ukazatelů také zjišťováním, jak se vyvíjejí vztahy mezi firmou a zaměstnanci. To se např. zjišťuje celofiremní anonymní dotazníkovou akcí zaměřenou na spokojenost, věrnost a loajalitu zaměstnanců. Výsledky jsou opět porovnávány mezi organizačními jednotkami i mezi regiony. Výstupem jsou různá opatření závazná pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich pozici ve firmě, jako např. Etický kodex, který definuje normy chování na pracovišti i při kontaktech s externími partnery.

Příloha 8

Strategický projekt „Industrial Engineering“ – IE

Podrobnější popis řešení a implementace strategického projektu IE (průmyslové inženýrství) slouží k ilustraci toho, jak jsou strategické projekty v AGC organizačně, finančně i personálně zajišťovány a jak jsou stanovovány a aktualizovány priority a také jak se výsledky průběžně vyhodnocují a kontrolují a samozřejmě co nejrychleji implementují do procesů. Autor této práce se jako člen pracovního týmu na řešení projektu IE přímo podílel. Viz bakalářská práce Hendrych, M. (2014).

1. Organizační zajištění projektu IE

Projekt využití metody průmyslového inženýrství je v rámci korporace AGC považován jako zásadní v oblasti snižování výrobních nákladů a vyššího využití lidských zdrojů. Je věcně zaměřen na optimalizaci organizace práce jednotlivých výrobních procesů.

Jako každý klíčový projekt definovaný centrálou v Japonsku podléhá IE předem stanovenému řízení ve formě časového harmonogramu implementace a průběh je kontrolován prostřednictvím KPI (Key Performance Indicators – klíčové ukazatele), které ukazují postup řešení. Hlavní KPI v této souvislosti je požadovaná hodnota zvýšení efektivity/produktivity práce ve formě absolutní úspory na pracovní sílu. Rozdělení celkové úspory nákladů bylo mezi jednotlivými organizačními jednotkami bylo provedeno poměrovým způsobem na základě objemu výroby. Implementace projektu se uskutečňuje prostřednictvím regionálních vedení v jednotlivých výrobních jednotkách.

V rámci projektu IE byly vytvořeny řešitelské týmy s jasně danou organizační strukturou, kompetencí a odpovědností jednotlivých členů na úrovni globální, regionální a lokální. Vedle vlastních zaměstnanců byly na lokální úrovni často využity i externisté, např. studenti vysokých škol. Kompetence byla ve 3 hlavních směrech:

- řízení projektu (project manager);
- definice KPI a jejich hodnocení;
- školení metodiky projektu (odborní lektori).

Řešení na úrovni organizačních jednotek je oproti vyšším úrovním řízení doplněno o další momenty důležité pro celkový výsledek. Jedná se např. o jakost a technologii z pohledu minimalizace rizik možných dopadů na kvalitu procesu při konečné aplikaci u odběratele, dále o údržbu, inženýring, bezpečnost práce a soulad se standardy životního a pracovního prostředí, což je v AGC trvalá priorita. Je patrná snaha využití všech zdrojů výrobní jednotky včetně přímého zapojení managementu z důvodu odpovědnosti a motivace.

2. Metodika implementace projektu IE

K implementaci projektu IE byla standardně využita korporátní AGC metodika PDCA, která pomáhá strukturovanému řešení problémů v rámci řízení strategických projektů. PDCA je zkratka jednotlivých fází:

- Plan: plánuj postupně jednotlivé akce;
- Do: proved' jednotlivé akce;
- Check: zkontroluj odchylky od požadovaného stavu, viz fáze Plan;
- Act: přijmi opatření k odstranění odchylek.

Metodiku PDCA lze charakterizovat jako nekončící proces, který se neustále zrychluje a směřuje k trvalému zlepšování. Pro účely kontroly stavu implementace byly v rámci metodiky PDCA specifikovány KPI na úrovni výrobní jednotky, dle kterých je postup projektu sledován. S tím souvisí i systém revize projektu na jednotlivých úrovních:

- denní revize, stanovené ukazatele se vyhodnocují na nejnižší úrovni managementu (mistr, vedoucí provozu), u nichž měla akce přinést změnu (např. úprava zařízení);
- týdenní revize, manažer projektu vyhodnocuje se středním managementem týdenní stav ukazatelů a stav PDCA ve vztahu k ostatním útvarům, kde akce měla přinést změnu;
- měsíční revize, manažer projektu prezentuje vedení závodu stav implementace projektu IE vedení výrobní jednotky v rámci jednotlivých úseků. Sledují se odchylky, trendy v KPI a přijímají opatření k eliminaci odchylek;
- čtvrtletní revize, probíhá na úrovni regionálního a lokálního vedení. Opatření navazují na střednědobou strategii a v případě negativních trendů se upravuje

alokace zdrojů, nebo se projekt IE operativně rozšiřuje o nové oblasti s potenciálem úspor;

- roční revize, provádí se na úrovni korporátního vedení za účasti regionálního a lokálního top managementu. Hodnotí se stav implementace versus globální strategie celkových úspor. Opět se přijímají opatření k nápravě v případě negativních trendů.

Vedle těchto pravidelných kontrol se provádějí ještě tzv. křížové audity dosaženého stavu mezi jednotlivými organizačními jednotkami za účelem výměny zkušeností a sdílení pozitivních výsledků. Také se organizují odborná školení se záměrem zlepšit expertní dovednosti členů řešitelských týmů.

3. Alokace zdrojů a stanovení priorit projektu IE

Pro implementaci projektu došlo k využití vnějších i vnitřních zdrojů. Vnější zdroje spočívají v expertním know-how, které doposud v korporaci chybělo. Vnitřní zdroje se využívají pro přímou implementaci a šíření know-how na regionální a lokální úrovni. Došlo proto k dočasnému rozšíření organizační struktury výrobní jednotky a byla také využita spolupráce s univerzitními pracovišti.

Při určení priorit bylo postupováno dle náročnosti na spotřebu lidské práce v rámci výrobních procesů a také dle výše přidané hodnoty na produktu. Proto byl jednoznačně vybrán proces tzv. Value Added Products, tedy výroba výrobků s přidanou hodnotou. Toto je interně nazýváno AVO výroba (Added Value Operations). Zaměření na trvalé zvyšování přidané hodnoty v rámci transformace materiálů ve výrobním procesu je také jedním z cílů strategického řízení korporace AGC jako celku a přináší významnou konkurenční výhodu.

V české pobočce byl v oblasti lidských zdrojů pro tento projekt postupně sestaven 5 členný odborný tým, jehož členové prošli tréninkem na lokální i regionální úrovni a byli také seznámeni s postupy a výsledky v ostatních evropských výrobních jednotkách a to vždy přímo na místě.

4. Růstová strategie pro AVO produkty

Proces výroby bezpečnostních skel pro automobily lze charakterizovat 3 základními fázemi:

- výroba plochého skla;
- výroba tvrzeného nebo vrstveného (laminovaného) skla;
- finalizace skla dle požadavků zákazníka.

AVO výroba spočívá ve fázi 3 a jedná se o kombinaci skla s novými technologiemi. Jako strategický cíl pro Evropu stanovilo vedení korporace AGC zvýšení současného podílu 30% standardních produktů na 70% AVO produktů, jak je již dosaženo v mateřské firmě v Japonsku. Znamená to samozřejmě rozvoj a aplikaci zcela nových technologií. Strategie „cost leadership“ se v konkurenci s rozvojovými státy obtížně uplatňuje a proto se firma zaměřuje celosvětově na strategii „diverzifikace“. Zajištění konkurenční výhody se hledá v inovaci a rozmanitosti, což jsou právě produkty s dalšími přidanými parametry a současně jsou to i 2 hlavní sdílené hodnoty korporativní strategie. Obecně přitom inovace a rozmanitost jsou uplatněny v globální organizaci firmy (odlišné zaměření jednotlivých SBU, důraz na vysokou technickou úroveň, kulturně ekonomické rozdíly v regionech působnosti).

Jako typický příklad v této souvislosti lze uvést projekt samozatmavovacího střešního skla, které vzniklo spoluprací SBU Skla pro elektroniku s SBU Autoskla. Tento produkt řeší požadavky výrobců luxusních značek automobilů a jako skoková inovace byl akceptován odběrateli i přes značnou nákladovost vývoje a následnou vysokou cenu.

Co se týče české pobočky AGC, tak se zde postupně podařilo uplatnit v podstatě všechny současné dostupné AVO technologie. To umožňuje reakci na potřeby zákazníků v těchto směrech:

- technologie lepení přídavných dílů s různými parametry;
- technologie Endcapsulace, kde se hrany skla zakončují lisováním profilu z plastu tak, aby díl ladil designově s karoserií;
- technologie Extruze, kde se obvodový profil vstříkuje na sklo tryskami.

Před využitím těchto technologií je sklo ještě upravováno mechanicky plazmou nebo chemicky.

Nutno zmínit ještě současný trend tzv. fragmentace, který znamená, že produkt má vlastnosti, které ho činí univerzálním, ale v důsledku požadovaných úprav se stává jedinečným.

AVO výroba je finální fází transformace základního produktu do řady dalších odlišných produktů s vyššími cenami a to i s použitím různých přídavných dílů, které umožňují automatickou montáž u výrobců automobilů. Toto je jasná konkurenční výhoda ve smyslu strategie diverzifikace. Nevýhodou však zatím je, že vysoká variabilita AVO produktů vykazuje zvýšené požadavky na lidskou práci. Právě v tomto směru je zaměřeno řešení projektu IE.

5. Metodika řešení projektu IE

Efektivní využití lidských zdrojů ve výrobním procesu je tedy hlavním cílem implementace projektu IE. Principem je rozdělení procesů na jednotlivé operace tak, aby využívaly co nejméně pracovníků při minimálním výrobním cyklu. Minimální výrobní cyklus se přiřazuje k tzv. úzkému místu (bottle neck) procesu. Ostatní operace se z logiky věci přizpůsobují k tomuto článku tak, aby držely maximálně stejný cyklus. Porovnávání výrobních činností na různých pracovních operacích se nazývá „balancování výrobních operací“ a k tomu slouží metodika IE, kdy se s využitím vizuální techniky odhalují odchylky mezi jednotlivými cykly na různých výrobních operacích.

Dalším smyslem analýzy IE je rozdělení jednotlivých výrobních operací celého procesu na následující části:

- přidávající hodnotu výrobku, jako např. chemická aktivace skla, nanášení přídavných dílů atp.;
- nepřidávající hodnotu výrobku, ale jsou třeba, protože reagují na potřeby zákazníka jako např. výstupní kontrola funkčnosti výrobku;
- nepřidávající hodnotu výrobků a nejsou třeba, protože neuspokojují žádné potřeby zákazníka jako např. předuny materiálu, prostoje, pohyb pracovníků, nepotřebné skladové zásoby atp.

Právě minimalizace nebo eliminace činností nepřinášejících přidanou hodnotu v rámci konkrétní operace je smyslem implementace projektu IE.

6. Dílčí projekt Volkswagen Caddy

Jako konkrétní případ, na kterém lze pro ilustraci popsat, jak se implementují strategické projekty průběh řešení a dosažené výsledky byl zvolen jeden z řady dílčích projektů IE, týkající se procesu výroby čelního skla pro vůz VW Caddy, který se dodává v počtu okolo 300 000 ks/rok a má perspektivu dalších 5 let dodávek.

Výroba tohoto skla probíhá na výrobní lince, kde na počátku vstupuje do procesu surovina v podobě čelního skla, postupně se sledem operací přidávají další části a proces končí zabalením produktu. Linku obsluhuje 5 pracovníků, přičemž takt linky určuje nejpomalejší operace. To zn., že délka taktu je stanovena pracovníkem, nikoliv automatickým nastavením. Nejpomalejší operace je „bottle neck“ a její zrychlení je základním prvkem zvýšení efektivity procesu.

S cílem zjištění stability cyklu se provádějí náměry 10 cyklů všech operací v procesu. Náměry jsou snímky staticky umístěných kamer a smyslem 10 náměrů je zjištění variací mezi jednotlivými cykly. Detailní analýzou se následně hledají odchylky v jednotlivých operacích za účelem nejkratší možné operace, která byla nasnímána. Sestavením těchto operací za sebe vznikne obraz standardní operace a standardní cyklus. V další fázi se operace dle metodiky na ty, které přidávají hodnotu a na ty, které hodnotu nepřidávají. Výsledek je následující:

- 19% činnosti skutečně přidávající hodnotu produktu;
- 8% činnosti přímo spojené s činnostmi přidávajícími hodnotu;
- 4% činnosti spojené se zajišťováním úrovně jakosti;
- 41% činnosti nepřinášejícími hodnotu (manipulace);
- 28% prostoje, tedy žádné činnosti.

Do jisté míry zjednodušeně lze shrnout, že jen 19% spotřebovaného výrobního času je přímo spojeno s transformací produktu do stavu, za který je zákazník ochoten zaplatit. Další fází řešení je hledání cest, jak operace nepřidávající hodnotu časově minimalizovat, event. eliminovat. K tomu je ovšem nutná hlubší znalost procesu a proto

je přizván širší tým odborníků včetně obsluhy linky. Postupuje se v následujících krocích:

- odstranění zbytečných pohybů a manipulace v rámci cyklu;
- přerozdělení činností mezi jednotlivé operace tak, aby úzkým místem byl cyklus stroje;
- změny v organizace práce, vyvážené využití pracovníků na jednotlivých operacích;
- změny v uspořádání operací, lokalizace jednotlivých zařízení;
- finální změny v procesu vedoucí ke zrychlení celého cyklu.

Vše se provádí na předepsaných formulářích, které se v rámci projektu projednávají a archivují. Postupnými změnami se směřuje k dosažení tzv. ideálního výrobního cyklu. Schválené změny jsou potom zapracovány do akčních plánů se stanovením termínů a odpovědnosti za implementaci (viz PDCA).

Výsledky dílčího IE projektu VW Caddy znamenají dosažení změny v poměru činností s přidanou hodnotou oproti ostatním z původních 19% na 35% a alogicky došlo i ke snížení spotřebovaného času na operace, které hodnotu nepřidávají. Tím byl cyklus zkrácen z 65 s na 52 s při využití stejného počtu pracovníků. Jedná se o 20% zrychlení cyklu s následujícími celkovými přínosy:

- byl dosažen cíl snížení celkového času spotřeby lidské práce na jednotku produkce. Podíl nákladů na pracovní sílu v tomto konkrétním procesu činí 50% a snížení je o 10%;
- zrychlení cyklu přináší v celkovém objemu této výroby úsporu času 1 083 hod, což zjevně spoří významně mzdové náklady;
- dosažená časová úspora na lince umožňuje získanou volnou kapacitu využít pro jiný výrobek a tím uspořit investiční prostředky pro event. novou linku.

7. Závěr

Implementace strategického projektu Industrial Engineering v výrobních jednotkách přináší konkrétní a rychlé zlepšení produktivity práce a tím zlepšení klíčového strategického ukazatele ROS (Return on Sale) ze současných 5% postupně až ke

strategickému cíli 10%.Lze zobecnit, že projekt IE vede při své implementaci k dosažení významné konkurenční výhody v oblasti „Cost Leadership“.

V rámci regionálně zpracovaného harmonogramu bylo v české pobočce realizováno od roku 2012 zatím celkem 103 aktivit IE, které byly zaměřeny především na zvyšování produktivity práce na AVO provozech, tedy u výrobků s vyšší přidanou hodnotou a se značnými nároky na objem manuální práce.Tyto aktivity přinesly průměrné zvýšení produktivity práce na realizovaných dílčích projektech IE ve výši 35%, což znamenalo úsporu mzdových prostředků o 0,7 mil.EUR/rok, přičemž cíl byl 0,6 mil.EUR/rok.

Projekt Industrial Ingeneering byl průběžně vyhodnocen jako úspěšný a do implementace byly zahrnuty další procesy a to hlavně u nově zaváděných produktů.