

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

**KONCEPČNÍ RÁMEC STRATEGICKÉHO
PLÁNOVÁNÍ VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI
S VYUŽITÍM METODIKY HOSHIN KANRI**

Diplomová práce

Bc. Patrik BALVÍN

Vedoucí práce: Ing. David Staš, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Patrik Balvín**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců

Název tématu: **Koncepční rámec strategického plánování ve výrobní společnosti s využitím metodiky Hoshin Kanri**

Cíl: Cílem práce je analyzovat aktuální stav procesu strategického plánování ve vybrané výrobní společnosti. Navrhnout nový koncepční rámec pro tvorbu strategického plánu s využitím metodiky Hoshin Kanri včetně rozkladu strategických cílů do nižších řídicích úrovní a vyhodnocení očekávaných přínosů i potenciálních hrozeb.

Rámcový obsah:

1. Provedte rešerši relevantních zdrojů, v rámci zkoumané problematiky představte aktuální trendy a související fakta.
2. V rámci vybrané společnosti vymezte a charakterizujte oblast zkoumané problematiky a analyzujte současný stav. Na základě provedené analýzy identifikujte aktuální nedostatky a případný potenciál pro zlepšení.
3. Navrhněte koncepční rámec s využitím metodiky Hoshin Kanri, případně kombinaci s jinými vhodnými metodikami a nástroji.
4. Navrhovaný koncepční rámec vyhodnoťte v kontextu očekávaných přínosů a potenciálních hrozeb.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. IMAI, M. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition*. New York: McGraw Hill, 2012. 448 s.
2. KESTERSON, R. *The Basics of Hoshin Kanri*. New York: CRC Press, 2014. 168 s.
3. LIKER, J. *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*. New York: McGraw-Hill Education, 2008. 562 s.
4. NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. 1st vyd. Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

Datum zadání diplomové práce: červen 2021

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2021

Bc. Patrik Balvín

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 22. 6. 2021

Ing. David Staš, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 2. 7. 2021

doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 2. 7. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Davidu Stašovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych rád poděkoval vedoucím pracovníkům zkoumané společnosti za poskytování praktických rad, podkladů a vzhledu do procesu podnikového plánování. V závěru bych rád poděkoval Ing. Petře Čepkové za podporu v průběhu celého studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Plánovací procesy ve výrobních organizacích.....	10
1.1 Vymezení procesu strategického plánování.....	12
1.1.1 Etapy strategického plánování.....	15
1.1.2 Úroveň plánování podle času a organizační hierarchie.....	20
1.1.3 Úrovně tvorby strategií.....	22
1.1.4 Strategická východiska.....	27
1.2 Metodiky a nástroje strategického plánování.....	30
1.2.1 Hoshin Kanri.....	30
1.2.2 Balanced Scorecard.....	35
2 Analýza plánovacích procesů.....	38
2.1 Ekonomicko-technická charakteristika podniku.....	38
2.1.1 Kontext organizace.....	38
2.1.2 Organizační a procesní uspořádání podniku.....	39
2.2 Analýza procesu formulace strategického záměru.....	42
2.2.1 Strategická východiska.....	43
2.2.2 Formulace podnikové vize.....	48
2.3 Analýza procesu nasazení a hodnocení strategie.....	51
2.3.1 Rozklad strategie na nižší úrovně řízení.....	52
2.3.2 Hodnocení strategie.....	53
2.4 Souhrnné vyhodnocení současného stavu.....	55
3 Návrh koncepčního rámce procesu strategického plánování.....	57
3.1 Pilíře plánování podle nástroje Hoshin Kanri.....	57
3.2 X-Matice.....	62
3.3 Koordinační porada.....	64
4 Případová studie – ověření možností navrhnutého koncepčního rámce na divizi SBU-C.....	69
4.1 Hodnocení implementačních scénářů.....	71
4.2 Přínosy a hrozby navrhnutého rámce.....	71
4.3 Vyhodnocení oblastí strategických zájmů pro implementaci HK.....	72

5	Vyhodnocení očekávaných přínosů a potenciálních hrozeb, závěrečná doporučení	74
5.1	Vyhodnocení očekávaných přínosů	74
5.2	Vyhodnocení potenciálních hrozeb	74
5.3	Závěrečná doporučení	75
	Závěr	76
	Seznam literatury	78
	Seznam obrázků a tabulek	81
	Seznam příloh	83

Seznam použitých zkratk a symbolů

5S	Sort, Set in Order, Shine, Standardize and Sustain
BI	Business Intelligence
BP	Business Plan
BSC	Balanced Scorecard
EIDPER	Envision, Identify, Diagnose, Prioritize, Execute, Review
EMEA	Europe, Middle East and Africa
EMS	Environment Management System
FAIR	Focus, Alignment, Integration, Review
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
HCM	Human Capital Management
HK	Hoshin Kanri
HR	Human Resources
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
NPI	New Product Introduction
MR	Management Review
OL	Outbound Logistics
OM	Order Management
PAF	Prevention, Appraisal, Failure
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environment
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PM	Project Management
PMO	Project Management Office
PMS	Performance Management System

PP	Production Planning
QMS	Quality Management System
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RBA	Responsible Business Alliance
RPA	Robotic Process Automation
ROE	Return on Equity
ROS	Rentability of Sales
SBU	Strategic Business Units
SER	Social and Environmental Responsibility
SMARTER	Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time framed, Ethical, Resourced
SPC	Statistical Process Control
SV	Supervisor
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Úvod

V současné době, kdy se globální dodavatelské řetězce, potažmo celé ekonomiky, zotavují z pandemie koronaviru, je budování agilních a odolných systémů pro podniky důležitější než kdy dříve. Taková dílčí rozhodnutí a jejich implementace jsou obvykle dlouhodobým procesem, ke kterému jsou organizace zavázány ve svých strategických záměrech a dílčích cílech. Přesto však nelze pouze reflektovat aktuální příležitosti a hrozby, ale je nutné kontinuálně zlepšovat samotný proces nasazení strategie napříč podnikovou organizační strukturou. Z tohoto důvodu je efektivita procesu realizace strategického plánování hlavním předpokladem k dosahování excelence firem.

Cílem práce je analyzovat aktuální stav procesu strategického plánování ve vybrané výrobní společnosti, navrhnout nový koncepční rámec pro implementaci strategického plánu s využitím metodiky Hoshin Kanri včetně rozkladu strategických cílů do nižších řídicích úrovní a vyhodnocení očekávaných přínosů i potenciálních hrozeb.

S ohledem na komplexitu problematiky strategického plánování a skutečnost, že většina odborných prací je zaměřena na tvorbu strategie, je autorem převážně zkoumán proces implementace neboli nasazení dílčího strategického záměru horizontálně i vertikálně napříč organizací.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definována zásadní východiska procesu strategického plánování, je provedena rešerše aktuálních i nejčastějších metod a nástrojů používaných v průběhu strategického plánování. V praktické části je analyzován a vyhodnocen proces strategického plánování, dále efektivita jeho vazeb na taktické a operativní plánování ve vybrané společnosti a následně je na základě souhrnného hodnocení aktuálního stavu autorem navrhnout nový koncepční rámec, efektivně integrující již vymezené metodiky a nástroje, především pak Hoshin Kanri. Dále je provedena případová studie zkoumající možnosti implementace navrhnutého koncepčního rámce ve vybraném útvaru zkoumané společnosti. V poslední části této práce je navrhnutý koncepční rámec zhodnocen a doplněn o závěrečná doporučení.

1 Plánovací procesy ve výrobních organizacích

Tato teoretická kapitola je zaměřena na definici a charakteristiku aktuálních trendů v oblasti strategického, taktického a operativního plánování v organizacích. Předložená teoretická východiska jsou nutným základem pro uchopení praktické části práce. V úvodní podkapitole je vymezen proces strategického plánování v historickém i novodobém kontextu a jsou definovány základní pojmy. Dále jsou vymezeny dílčí etapy plánovacích procesů a jsou uvedeny jejich charakteristiky. V následující dílčí podkapitole jsou definovány vazby a odpovědnosti za proces plánování podle organizační hierarchie firmy a závěrem jsou definována strategická východiska a jejich smysl v procesu podnikového plánování. Druhá podkapitola je věnována dílčím metodám a nástrojům strategického plánování – Hoshin Kanri a Balanced Scorecard.

Úspěch organizace jakéhokoli charakteru v podmínkách tržní ekonomiky je determinován schopností efektivně predikovat nové podnikatelské možnosti, stejně jako vhodně reagovat na případné problémy či hrozby. Aktuální trendy, jakými jsou například globalizace, internacionalizace, digitalizace, Průmysl 4.0 nebo vyšší důraz na ekologii spojenou s podnikáním, mohou poskytovat unikátní konkurenční výhody, pokud jsou součástí strategického plánování organizací. Naopak mohou být považovány za hrozbu, pokud nejsou organizacemi nikterak zohledněny (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Prvky lidského konání, např. plánování, organizace a kontrola, lze datovat na tisíce let zpět do historie. Principy strategického plánování byly využity ve starověkém Egyptě při stavbě pyramid nebo Alexandrem Velikým při plánování a koordinaci svých vojenských tažení. V dnešním pojetí je strategické plánování postaveno na moderních přístupech, které lze rozdělit následovně (Fotr a kol., 2020):

1. Procesní přístup – je charakterizován převážně manažerským zapojením v procesech vedení, řízení, selekce zaměstnanců, jejich efektivním rozmístěním a operativní kontrolou.
2. Psychologicko-sociální přístup – je postaven na teorii motivace a stimulace pracovníků. Za nejdůležitější manažerské funkce jsou považovány výběr, umístění a vedení zaměstnanců.

3. Systémový přístup – je koncepcí vycházející z výrobních procesů, ve kterém jsou dílčí procesy (subsystémy) integrované do jednotného celku. Je využíván pro analýzu systému i dílčích operací.
4. Kvantitativní přístup – je uplatňován v období po 2. světové válce. Jeho charakteristikou je zapojení matematických algoritmů a modelů pro řešení rozhodovacích úloh.
5. Empirický přístup – je výstupem konfrontace obecných teorií a manažerské praxe prosperujících společností.

Řadou autorů a odborných zdrojů jsou publikovány silné argumenty pro zavedení procesu strategického plánování ve organizacích. Pro zachování objektivity je vhodné vymezit také nevýhody a existující rizika. Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) lze za výhody považovat schopnost organizace reflektovat měnící se podmínky na trzích, jasně definovat směřování a dílčí cíle, rozvíjet vedoucí pracovníky na základě řešení problémů ve strategickém řízení a dosahovat vyšší efektivity. V neposlední řadě je benefitem soustředění podnikových zdrojů na činnosti zvyšující hodnotu organizace pro její vlastníky (Juran a De Feo, 2010).

Za argumenty proti zavedení strategického plánování lze považovat rychle se měnící podmínky v podnikovém prostředí, nutnost formulace strategických cílů vágními či příliš všeobecnými výrazy či neefektivitu a protichůdnost strategických cílů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017). Za další protiargumenty lze považovat možná zpoždění projektů při neadekvátním přiřazení podnikových zdrojů a existenci efektivních firem bez systémového procesu strategického plánování (Juran a De Feo, 2010). Důvodem krátkodobé úspěšnosti těchto firem lze spatřovat v přítomnosti zkušeného vedení vyššího managementu. Takový úspěch, na základě výše zmíněných argumentů pro zavedení procesu strategického plánování, však nemůže být zaručen v dlouhodobém horizontu (Steiner, 2010). Výhody a nevýhody procesu strategického plánování jsou autorem přehledně shrnuty v příloze 1.

Z autorova pohledu lze přínosy procesu strategického plánování dělit na vnitřní a vnější. Na základě vnitřního přínosu se mohou zaměstnanci na všech úrovních realizovat prostřednictvím kooperace na úkolech směřujících k naplnění společných podnikových cílů. Za vnější přínos je považována čitelnost organizace vůči svému okolí.

Společnost jasně vymezující svoji vizi, misi, hodnoty a jednotlivé činnosti má předpoklad k dosahování dlouhodobě lepších výsledků.

1.1 Vymezení procesu strategického plánování

S ohledem na historický vývoj, různorodost zdrojů i hodnotové orientace jednotlivých autorů nelze univerzálně definovat proces strategického plánování.

Vymezení pojmu na základě formulace předních autorů lze chápat následovně:

- „Jedná se o umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“ (Fotr a kol., 2020, str. 34).
- „Strategické řízení, uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje“ (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 4).
- „Strategické plánování je systematický přístup k definování dlouhodobých obchodních cílů a plánování prostředků k jejich dosažení“ (Juran a De Feo, 2010, str. 228).
- „Primární úlohou strategického plánování je stanovit správné cíle pro podnikání, určit nejlepší prostředky k dosažení cílů a usnadnit efektivní implementaci a kontrolu prostředků při provádění plánu“ (Knowles, 2017, str. 52).

I přes částečnou rozdílnost ve formulacích jednotlivých definic v nich lze nalézt společné prvky. Prvním je nezbytnost definovat vhodné podnikatelské cíle a následné činnosti, jak daných cílů dosáhnout. Druhým společným prvkem jsou fáze, který proces strategického plánování obsahuje – lze je pojmenovat jako formulační, implementační a kontrolní. Dále, pokud má být strategické plánování efektivní, je nutno na něj pohlížet a řídit ho jako proces. Závěrem je účelné, aby odpovědnost za proces strategického plánování byla v rukou strategického managementu společnosti.

Základním pojmem ve strategickém plánování je strategie – tu lze definovat jako takový přístup organizace, který zajistí firmě úspěch na zvoleném trhu (Goetsch and

Davis, 2006). Úspěchu je dosaženo definováním, realizací a kontrolou dílčích cílů směřujících k naplnění mise společnosti (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017; Kesterson, 2015; Knowles, 2017). Porter (2008) dodává, že je v ní obsažena koncepce determinující jednak konkurenceschopnost podniku, ale i způsobů, jak narušit dosavadní a možné budoucí výhody konkurence.

Při formulaci strategických zadání organizace lze spatřovat tři rozdílné dimenze (De Wit and Meyer, 2014):

1. Obsahová dimenze – je zde zařazeno rozhodování nad alternativami, které determinují budoucí směřování společnosti.
2. Procesní dimenze – popisuje odpovědnosti nad procesem strategického plánování, a to i detailně pro jednotlivé fáze.
3. Kontextuální dimenze – popisuje kontext, ve kterém je střetávána obsahová a procesní dimenze. Mezi prvky této dimenze lze řadit vývoj v oboru podnikání a jeho blízkého okolí, efektivitu organizační struktury s ohledem na zvolenou strategii a rozvoj globálních faktorů, které mají na strategii dopad.

Podle charakteru podnikatelského prostředí lze strategie vymezit do následujících pěti kategorií (Reeves, Love and Tillmanns, 2012):

1. Klasická strategie – je uplatňována ve stabilním či méně variabilním prostředí podniku. Prioritou managementu je udržitelnost již získané konkurenční výhody a proces je složen z detailní analýzy činitelů určující konkurenční přednosti a jejich využití k plánování a realizaci strategie.
2. Formulující strategie – je použita ve zřídka předvídatelném prostředí kde je však firma schopna ovlivnit jeho vývoj. Je typická na nově vznikajících trzích, kde zatím nejsou definované konkurenční vazby ani hierarchie. Organizace spolupracuje s dalšími firmami, a tím dochází k růstu odvětví jako celku. Kolaborace je iniciována klíčovými stakeholdery, kteří, na základě sdílené vize a mise organizují spolupráci mezi jednotlivými subjekty. Postupně je formována platforma umožňující diverzifikaci a flexibilitu nového prostředí.
3. Adaptivní strategie – je charakteristickou strategií v těžko předvídatelném a disruptivním prostředí, bez možnosti jeho ovlivnění. Klíčovým předpokladem

úspěchu je inovativnost. Firmou je vytvořena sada různých strategických variant, je vyhodnocena jejich potenciální úspěšnost a ty potenciálně nejúspěšnější jsou podstoupeny do fáze realizace.

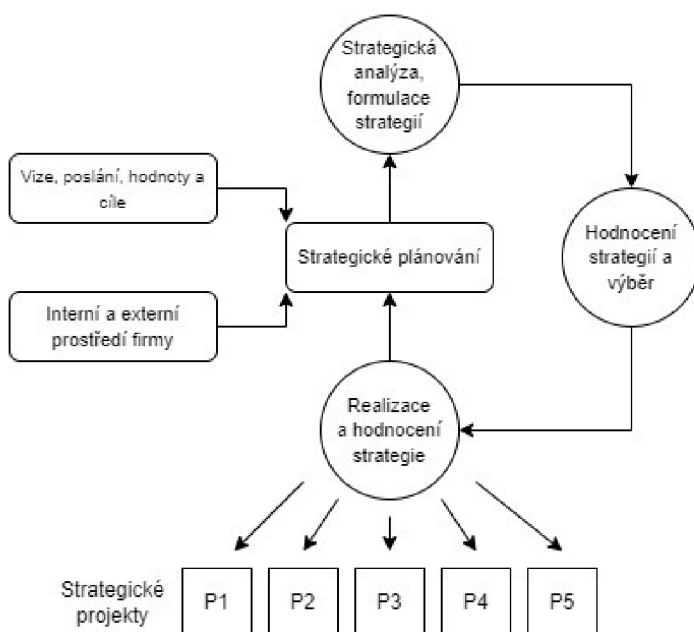
4. Vizionářská strategie – je uplatnitelná v předvídatelném prostředí tam, kde lze ovlivnit vývoj prostředí. Konkurenční výhody je dosaženo uváděním revolučních produktů nebo inovativních podnikatelských modelů. Cílem je maximální zhodnocení nového segmentu, kde firmy cíleně nespolupracují.
5. Strategie restartu – je používána při dlouhodobém nesouladu firemní strategie s vývojem podnikatelského prostředí. Firmou je reflektována potřeba změny a prvním krokem je opětovné zhodnocení firemního prostředí a definice nového strategického záměru. Lze ji definovat jako strategii defenzivní, jejíž cílem je iniciace růstu.

Organizace v procesu strategického plánování je nucena zohlednit i časové hledisko definované strategie. Ta je individuální a je reflektována jak potřebami konkrétní firmy, tak charakteristikou předmětu podnikání. Strategie firmy podnikající například v energetickém segmentu bude, i s ohledem na předpokládané vyšší kapitálové výdaje, formulována v delším časovém horizontu oproti firmě vyrábějící spotřební zboží. Pro určení časového horizontu plánované strategie je třeba zohlednit charakteristiku konkurenčního prostředí, míru nejistoty spojenou s budoucím vývojem podnikatelského prostředí, předpokládané náklady spojené s realizací strategie, délku životního cyklu produktu či služby, aktuální stádia produkovaných výrobků a služeb v jejich životním cyklu, nutnou dobu na vývoj a nasazení nového produktu a pevné závazky, které již podnik uzavřel (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Podle Fotra a kol. (2020) je předpokladem pro úspěšnou strategii její komplexní pojetí a také řešení principiálně protichůdných strategických problematik – minimalizovat náklady nebo maximalizovat dosažitelné ceny, samostatně podnikat nebo spolupracovat s jinou organizací, vyrábět průměrnou kvalitu nebo se zaměřit na vysoce kvalitní až prémiové produkty, zkoumat a navrhovat samostatně nebo licencovat již finální řešení třetích stran, prodávat využívaje vlastní distribuční kanály nebo pomocí ostatních distributorů, silně investovat a akceptovat zadluženost nebo omezit investice a naopak realizovat úsporná opatření.

1.1.1 Etapy strategického plánování

Na základě rešerše odborných zdrojů lze vyvodit závěr, že nelze definovat univerzální proces strategického plánování. Lze v něm však najít společné prvky, které se v jednotlivých modelech rozličně překrývají a doplňují. V této dílčí podkapitole jsou představeny a popsány modely autorů Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla, dále Fotra a kol. a Kestersona. Dále jsou identifikovány společné etapy všech modelů, které jsou autorem vymezeny v kontextu procesu strategického plánování.



Zdroj: Upraveno podle (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

Obr. 1 Proces strategického plánování podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla

Na Obr. 1 je zobrazeno schéma procesu strategického plánování podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla. Vstupy do procesu jsou tvořeny souborem strategických východisek a analýzou interního a externího prostředí firmy. Takto definované vstupy jsou použity strategickým managementem ke strategické analýze a formulaci různých strategických variant. Jednotlivé strategie jsou následně hodnoceny a dochází k výběru optimálních variant. V dalším kroku jsou strategie realizovány pomocí dílčích strategických projektů. Z fáze hodnocení je předávána zpětná vazba zpět do procesu strategického plánování a odchylky jsou adekvátně řešeny.

Proces strategického plánování je v tomto ohledu nikdy nekončícím procesem. V podnikové praxi lze dále předpokládat vzájemnou interakci všech fází v níže zobrazeném schématu. V turbulentním podnikatelském prostředí, ve kterém strategie rychleji zastarávají, je přednější kvalitní proces strategického plánování než výstupy strategie jako takové (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

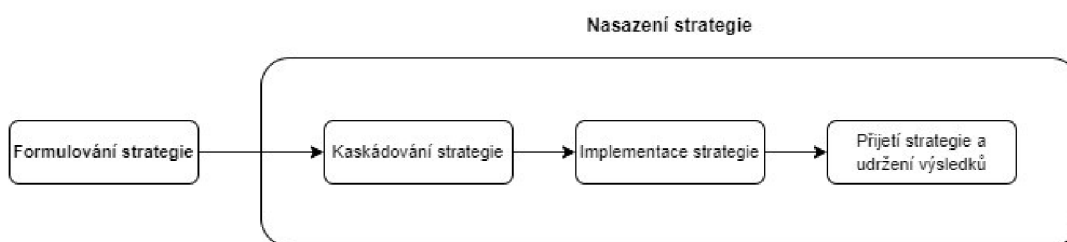


Zdroj: Upraveno podle (Fotr a kol. 2020)

Obr. 2 Proces strategického plánování podle Fotra a kol.

Na Obr. 2 lze vidět proces strategického plánování podle Fotra a kol. V úvodní fázi je formulován strategický záměr společnosti, jehož základní prvek je tvorba strategických východisek. Dále jsou tvořeny strategické plány, strategické mapy, investiční studie, funkční strategie a jejich varianty. Implementace strategie je postavena na provázanosti taktických a operativních plánů, dále na plánování, organizování a vedení lidí. Zpětná vazba ze všech etap je konsolidována ve fázi měření a hodnocení strategie. Z tohoto procesu jsou vedeny korekce a úpravy všech ostatních prvků procesu strategického plánování.

Podle Fotra a kol. (2020) je kritickým faktorem úspěchu výchozí bod procesu – vypracování vize, mise, hodnot a strategických cílů. Dalším předpokladem je trvalost. Proces strategického plánování je nekončícím procesem, ve kterém jsou téměř všechny složky ovlivněny jakoukoli změnou interního či externího prostředí firmy. Proto jsou v procesu klíčové zpětné vazby, umožňující pravidelné korekce. Za metodu umožňující skloubení podnikové strategie s nižším stupněm firemní struktury je Balanced Scorecard (dále jen BSC) autorů Kaplana a Nortona. Metodika BSC je dále popsána v podkapitole 1.2.2.



Zdroj: Upraveno podle (Kesterson, 2015)

Obr. 3 Proces strategického plánování podle Kestersona

Na Obr. 3 je znázorněn proces strategického plánování podle Kestersona. Důležitými prvky procesu je jednak formulace strategie, ve které jsou zohledněny vize, mise a hodnoty společnosti, tak i proces nasazení strategie, jenž je složen z kaskády strategie, implementace strategie, přijetí strategie a udržení si dosažených výsledků.

Podle Kestersona (2015) lze v každé etapě použít řadu metod a nástrojů pro jejich naplnění. Příklad nástroje použitelného v etapě formulování strategie je již zmiňovaný BSC, ve fázi nasazení strategie je doporučena Hoshin Kanri (dále jen HK), ta je detailněji popsána v podkapitole 1.2.1. Klíčovým faktorem účinného procesu strategického plánování je tzv. jádro organizace, které reprezentuje, jakým způsobem firma naplňuje definovaného cíle. To je složeno ze stylu vedení, stylu řízení, firemní kultury a prostředí (viz Příloha 2).

Na základě zkoumaných procesů lze determinovat 4 klíčové etapy nacházející se v každém modelu, jejichž přítomnost lze pokládat za nutnou. Proto jsou autorem dále stručně popsány v této dílčí podkapitole.

Formulace strategického záměru

Cílem úvodní etapy procesu strategického plánování je zodpovědět následující otázky (Goetsch and Davis, 2006):

- Kdo jsme?
- Kam míříme?
- Jak se tam dostaneme?
- Čeho chceme dosáhnout?

- Jaké jsou naše silné a slabé stránky?
- Jaké jsou příležitosti a hrozby vyplývající z prostředí ve kterém podnikáme?

V této etapě jsou formulovány strategická východiska organizace a varianty strategií reflektující předpokládaný vývoj interního a externího prostředí. Strategickým východiskům je pro jejich důležitost v procesu strategického plánování věnována dílčí podkapitola 1.1.4. Dále jsou na základě hodnocení vybrány pro organizaci optimální strategie. Výstupem fáze je tzv. strategický záměr, jenž má podobu jasně strukturovaných strategických východisek, dlouhodobých cílů a strategií pro vybrané strategické cíle (Fotr a kol., 2020). Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) je volba optimální strategie komplexním rozhodovacím postupem. Za klíčová hlediska hodnocení jsou považovány vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Tvorba strategického plánu

Cílem fáze tvorby strategického plánu je vymezit dílčí taktické plány, projekty a další iniciativy pro naplnění strategického záměru společnosti. Etapa má splňovat následující charakteristiky (Goetsch and Davis, 2006):

- Poskytuje dílčí způsoby, jak dosáhnout širšího strategického záměru.
- Je specifikována v konkrétních detailech.
- Je měřitelná.
- Může být dokončena v plánovaném časovém horizontu.
- Může být přidělena konkrétnímu vlastníkovi nebo organizační skupině.
- Je navázána přímo na širší strategický záměr.

Jednotlivé dílčí složky mohou zahrnovat tvorbu strategické mapy, plánu investic a funkčních strategií. Výstupy jsou závazným podkladem pro operativní plánování a ukazatele definované v této i předcházející etapě jsou použity pro potřeby měření a hodnocení strategie (Fotr a kol., 2020).

Implementace strategie

Kvalitní proces implementace strategie je klíčovým prvkem dlouhodobé úspěšnosti organizace. Implementace strategie je procesem zahrnujícím logicky navazující aktivity, které umožňují naplnění definované strategie do praxe (Fotr a kol., 2020).

Je odpovědností především taktického a operativního managementu firmy. V této etapě jsou stanoveny krátkodobé operativní cíle, kterými jsou alokovány disponibilní zdroje. Úspěch implementační fáze je determinován úrovní spolupráce řídicích (strategický management) a výkonných složek (taktický a operativní management) společnosti.

Mezi autory lze nalézt konsensus v názoru, že i přes velkou náročnost prvních dvou etap je implementace strategie tou nejnáročnější. Mezi významné faktory této náročnosti lze zařadit následující příčiny (Fotr a kol., 2017):

1. Vyšší časová náročnost – úvodní etapy procesu strategického plánování bývají obvykle definovány v horizontu měsíců, kdežto implementace může trvat řádově i roky. V delším časovém období je rizikem možná změna v externím prostředí, na kterou je nutné včas a flexibilně reagovat, a to i s případnými korekcemi zadávané strategie.
2. Zapojení většího počtu zaměstnanců – v procesu implementace, především z taktického a operativního stupně vedení v porovnání se zahajovacími fázemi, což vyvolává znatelně vyšší náročnost na vertikální a horizontální koordinaci, komunikaci a tvorbu stimulačních systémů reflektující úroveň splnění zadaných cílů. Závěrem je nutné zohlednit požadavky na standardní činnosti firmy. Na základě výše zmíněného lze konstatovat, že dlouhý časový horizont a zapojení většího množství pracovníků je rizikovým faktorem ohrožujícím úspěch implementace.
3. Znalosti a dovednosti manažerů – jsou zaměřeny spíše na tvorbu strategických cílů a funkčních strategií, a otázce plánování a realizace je věnována obecně nižší pozornost. Stejně tak lze spatřit méně odborné literatury věnující se této problematice.
4. Absence modelů a koncepcí – poskytující manažerům přehledný a ucelený návod či směrnici pro realizaci strategií. Subjekty proto mohou vykonávat protichůdné, nekoordinované či až konfliktní volby. Expertní zdroje uvádějí spíše všeobecné koncepce, které jsou omezeny na základní charakteristiky a popisy dílčích kroků. Ideální směrnice pro manažery je taková, která přesně determinuje, jakou činnost je třeba udělat, v jakém čase a čeho je třeba dosáhnout.

Hodnocení strategie

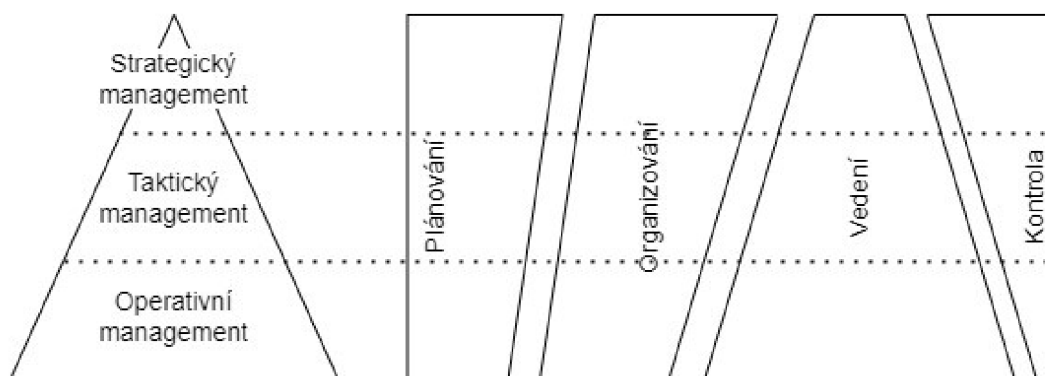
V moderním pojetí je etapa měření a hodnocení strategie průběžnou činností s informativním a korekčním vlivem na ostatní fáze procesu strategického plánování. Na základě proměnlivosti podnikatelského prostředí je doporučeno činit následující aktivity (Fotr a kol., 2020):

- Monitorovat interní a externí vlivy, s prokazatelným dopadem na zvolenou strategii,
- zhodnotit průběžné výsledky a porovnat je s předpokládaným stavem podle dílčí strategie,
- navrhnout a realizovat nutné změny v přijatých strategiích.

Důležitým předpokladem úspěšnosti procesu hodnocení strategie podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) je jasné rozlišení mezi strategickými cíli organizace a dílčími implementačními úkoly včetně jejich rozlišení v náležitých dokumentaci a systému pravidelného reportování. Strategické cíle jsou vyjádřením budoucího stavu, vztahují se na celé plánovací období a jejich nositelem je celá organizace. Oproti tomu implementační úkoly jsou soustavou dílčích aktivit, kterými firma umožňuje dosahovat strategických cílů. Jsou stanoveny na kratší časové období a jsou za ně odpovědní konkrétní manažeři.

1.1.2 Úroveň plánování podle času a organizační hierarchie

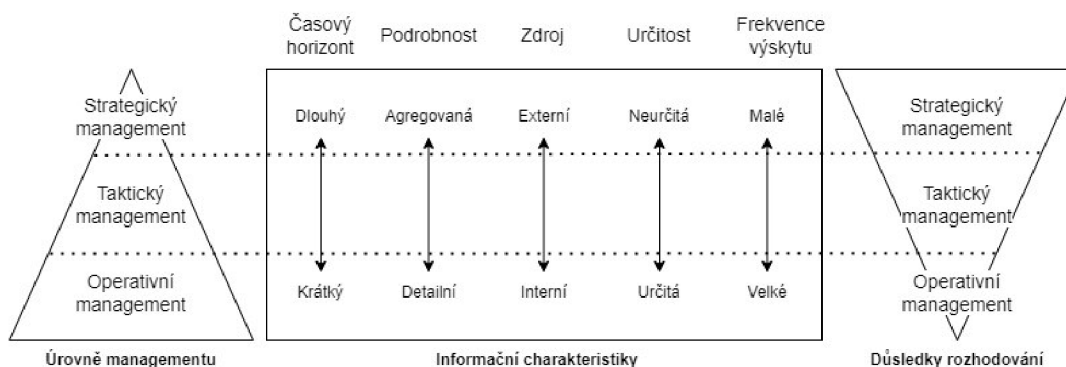
Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) lze proces plánování z pohledu organizační a řídicí hierarchie dělit na strategický, taktický a operativní, čemuž odpovídají i základní manažerské funkce jako plánování, organizování, vedení a kontrola (viz Obr. 4).



Zdroj: (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 4)

Obr. 4 Organizační a řídicí hierarchie doplněna o manažerské funkce

Definicí strategického managementu je řízení podniku jako celku a bývá odpovědností vrcholového vedení firmy či jejich vlastníků. Taktický management je odpovědný za praktickou aplikaci strategických cílů podniku, čímž je myšlena realizace funkčních či jiných organizačních celků. Provozní činnosti podniku jsou zajištěny operativním managementem. Z pohledu disponibilního času, ve kterém jednotlivé úrovně plánují a realizují strategické cíle, lze nalézt velké rozdíly. V obvyklém rozmezí 2–5 let je plánována strategická úroveň, taktická v rozmezí měsíců až 2 let a operativní v řádu týdnů až 1 roku (Fotr a kol., 2020). Klíčové rozdíly lze pozorovat také v úrovni informací, které jednotlivé úrovně řízení potřebují pro rozhodování, a dopadu rozhodnutí na chod společnosti (viz Obr. 5).



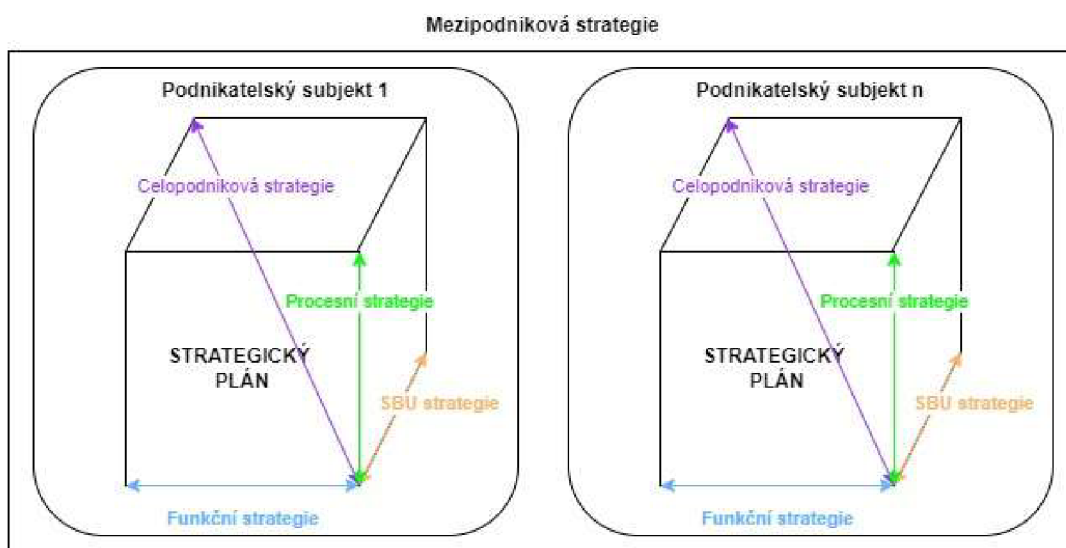
Zdroj: (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 5)

Obr. 5 Informační charakteristiky v jednotlivých vrstvách managementu

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017) lze ve strategickém rozhodování identifikovat, oproti ostatním úrovním, jedinečné stavy, které jsou většinou neopakovatelné. Proto může být strategické rozhodování považováno za tzv. chybně strukturované a řešení jsou tím pádem založena spíše na intuici. Dalším problémem může být skutečnost, že je větší množství informací získáváno z externího a často neformálního zdroje. Postupy a výsledky strategických rozhodování jsou utajována a samotná řešení jsou individuální znalostí a umem jednotlivých strategických manažerů. V příloze 3 jsou shrnuty podstatné rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi organizační a řídicí hierarchie.

1.1.3 Úrovně tvorby strategií

Strategické plánování organizací lze podle úrovně tvorby strategií dělit na následující – mezipodnikovou, celopodnikovou, strategie SBU (bude podrobněji vysvětleno dále), funkční a procesní strategie (Fotr a kol., 2020). Na Obr. 6 jsou zobrazeny vzájemné spojitosti a vazby jednotlivých úrovní strategií. V následující části této dílčí podkapitoly jsou jednotlivé strategie detailněji vymezeny.



Zdroj: (Fotr a kol., 2020, str. 37)

Obr. 6 Úrovně strategií

Mezipodniková strategie

V dnešní silně globalizované ekonomice není překvapením, že tvrdé konkurenční praktiky mezi firmami nepřinášejí žádoucí výhody. Těch lze naopak dosáhnout budováním dlouhodobé spolupráce, například formou společných podniků tzv. Joint Venture, nebo formováním strategických aliancí, které jsou založeny na hlubší vzájemné kooperaci a důvěře. V těchto případech není strategie vymezena pouze na firemní okolí jednotlivých partnerů, ale zahrnuje širší oborové okolí participujících podniků (Fotr a kol., 2020).

Míra kooperace je obvykle soustředěna do následujících hledisek (De Wit and Meyer, 2014):

1. Charakter partnerské spolupráce – je odpovědí na otázku, s kým lze uzavřít strategické partnerství. Ty lze rozlišovat na zpětnou spolupráci s dodavateli, budoucí kooperaci s velkoobchodníky, horizontální součinnost s firmami stejného oboru a diverzifikační spolupráci, kde je předpoklad spolupráce s organizacemi působícími v jiných oborech.
2. Roviny společné kooperace – jsou synergiemi a oblastmi, ve kterých je vzájemná spolupráce je důležitá, protože tvoří hodnotu pro všechny partnery. Mezi ně lze zahrnout společné sdílení zdrojů, aktiv či silnějších tržních pozic.
3. Pozice mezi partnery – je specifikováním stavu, ve kterém je vymezena forma spolupráce mezi společníky. Ty jsou definovány podle síly a rovnováhy ve vztahu – lze vymezit postavení vzájemné nezávislosti, nevyvážené nezávislosti, vzájemné závislosti a nevyrovnané závislosti.
4. Formální vymezení spolupráce – je definicí organizační podoby vzájemné kooperace. Mezi typy lze zařadit formy od dvoustranné po mnohostranné, nezávislých po smluvně závislé až k účelovým spolupracím. Smyslem v nalezení vhodné formy je profitování z výhod vertikální a horizontální synchronizace strategií bez dopadu na zvýšení nákladů.

Celopodniková strategie

Celopodnikovou strategii, někdy v angličtině označovanou jako Corporate strategy, lze definovat jako takový soubor základních podnikatelských rozhodnutí, která jsou aplikována pro podnik jako celek. Mezi hlavní cíle této úrovně lze řadit selekci optimálních podnikatelských aktivit a postupů, jak jich dosáhnout. Dále je rozhodováno o alokaci zdrojů mezi dílčí obory podnikání a jednotlivé strategické obchodní jednotky. V závěru dochází k identifikaci takových opatření, která zajišťují integraci jednotlivých podnikových činností do organizace jako celku (Fotr a kol., 2020).

Vybraní autoři se shodují, že pokud má být celopodniková strategie zdařilá, je nutno zohlednit její dílčí perspektivy, které musí být ve vzájemné harmonii (Fotr a kol., 2020; Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017):

- SBU strategie,
- funkční strategie,
- procesní strategie.

Strategie SBU

Strategic Business Units (dále jen SBU) lze volně přeložit jako strategické obchodní jednotky. SBU jsou definovány částí zákaznických segmentů a technologiemi, kterými disponuje, aby mohla tyto požadavky naplňovat. Lze jim přiřadit jistou volnost v procesu strategického plánování a mohou být nezávisle řízeny jako individuální výnosové jednotky (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Tato volnost je žádoucí alokací jisté úrovně kompetencí na každou SBU, aby byla zachována flexibilita v efektivním řešení strategických otázek v konkrétním oboru podnikání, případně aby mohla SBU vhodně reagovat na konkurenční prostředí konkrétního zákaznického segmentu. Tato decentralizace kompetencí z korporátní úrovně řízení by podle Fotra a kol. (2020) měla být na druhou stranu kompenzována určitou formou integrace umožňující produkovat hodnotové synergie. Mechaniky integrace lze rozdělit na následující (Fotr a kol., 2020):

1. Centralizace – je nejpřímější mechanikou integrace. Jsou kumulovány organizační zdroje a aktivity uvnitř centrální organizační jednotky, čímž

lze dosahovat úspor nákladů na kapitálové prostředky, využívat množstevní slevy atd.

2. Koordinace – je nástrojem, který zabraňuje odstředujícím tendencím jednotlivých SBU, a minimalizuje nezdravou soutěživost. K jejímu použití dochází v případech, kdy napříč SBU dochází k realokaci podnikových zdrojů, pokud jsou vyráběny jiné produkty a služby nebo pokud jsou obsluhováni různí zákazníci.
3. Standardizace – je dosahováno sdílením podobných firemních zdrojů za účelem prudkého růstu konkurenceschopnosti bez vynaložení markantních nákladů. Mezi sdílené zdroje lze řadit vývoj a výzkum, řízení lidských zdrojů, nákup, informační systémy nebo dílčí znalosti.

Jsou vymezeny tři styly kontrolních mechanismů použitých v organizacích, v nichž je kladen rozdílný přístup k formátu centralizace, koordinace a standardizace (Campbell and Goold, 1998):

- Mechanismus finanční kontroly – je uvažován pro SBU s vysokou autonomií řízení, kdy pouze minimální množství aktivit je centrálně organizované či standardizované. Kontrola je vykonávána sledováním úspěšnosti plnění zadaných finančních cílů.
- Mechanismus strategických kontrol – u nichž je pozorována užší vazba mezi centrálou a SBU. Centrální jednotka přímo koordinuje činnosti přesahující hranice organizačních útvarů. Kontrolní činností je v tomto případě monitorování naplnění strategických cílů.
- Mechanismus strategického plánování – je specifický velmi nízkou autonomií SBU. Klíčové činnosti podniku jsou centralizovány a standardizovány – centrální jednotka je odpovědnou za koordinaci a řízení podnikatelských aktivit mezi SBU. Kontrola je vykonávána přímou supervizí dílčích SBU.

Z pohledu obsahu strategie SBU jej lze zařadit mezi následující prvky rozšířeného marketingového mixu (Schmidt, 1996):

1. Product – množina výrobků a služeb SBU,
2. Price – cenová politika SBU,
3. Place – definice trhu pro výrobky a služby,

4. Promotion – vymezení distribučních kanálů,
5. People – zajištění lidského talentu,
6. Process – pokrývající všechny procesy nutné k uspokojení potřeb zákazníků,
7. Planning – vymezující procesy plánování, řízení, organizace a podnikové kultury patřičné SBU.

Funkční strategie

Funkční strategie lze definovat jako jednotlivé strategie rozdělené do specializovaných oblastí, které jsou formulované na základě příslušné vyšší strategie SBU (Pearce, Robinson and Subramanian, 2000). Podnikatelské strategie jsou rozpracovány do podoby dílčích procesů a cílů, které jsou řízeny na taktické a operativní úrovni organizace. Tato dekompozice je klasifikována jako náročná analytická činnost, která musí zajistit nejen věcnou správnost, ale i konzistenci funkčních cílů. Obvykle jsou funkční strategie zpracovávány pro vybrané strategické varianty, kdy počet těchto variant je často v rozsahu 2–4, což jejich pracnost dále navyšuje.

Obsah funkčních strategií nelze zcela obecně definovat. Zvažovat lze oblasti ze specifických podmínek konkrétní SBU a podle dílčích strategií úrovně SBU. Mezi možné funkční strategie lze řadit strategie marketingové, vývoje a výzkumu, výroby, logistiky, kvality, nákupu, informačních systémů a technologií, personální, finanční atd. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Procesní strategie

Procesní strategie a jejich dílčí cíle jsou formulovány za cílem zvýšit výkonnost, kvalitu, flexibilitu, nebo snížit náklady, a je za ně odpovědný operativní management. Vyústěním dílčích procesních strategií je formulace výrobních plánů, zajištění provozních zdrojů, operativní koordinace zjištěných odchylek, vytváření nápravných akcí k procesním nedostatkům snižujících výkonnost a předvídatelnost procesů a reporting o výsledcích operativních procesů. Uspokojování potřeb a tvorba hodnoty pro zákazníky je další klíčovou odpovědností vedoucích pracovníků operativní úrovně. Této orientace na zákazníky je dosahováno zaměřením na aktivity zvyšující kapacity procesů, zlepšující kvalitu produktů a služeb, redukující

vícenáklady způsobené zmetkovitostí a plýtváním a zvyšování stability a předvídatelnosti procesů (Fotra a kol., 2020).

1.1.4 Strategická východiska

Strategická východiska jsou unikátními a nereprodukovatelnými prvky organizace, představující pomyslný kompas, podle kterého společnosti determinují své cíle a strategické iniciativy (Fotr a kol., 2020). Za součásti strategických východisek lze považovat firemní poslání, vize a strategické cíle. Část autorů je přikloněna k nutnosti vymezit i tzv. podnikové hodnoty (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017; Knowles, 2017). Strategická východiska jsou pro většinu organizací formulována na delší časové období a v jejich formulaci jsou obvykle zapojeni vlastníci a strategický management.

V kontextu dnešní podnikové praxe jsou strategická východiska základními kameny většiny globálních firem. Na zavedení strategických východisek lze proto najít odkaz např. v požadavcích na systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2016, ve které je společnost povinna definovat tzv. kontext organizace (Nenadál a kol., 2018). Jejich použití lze nalézt i v modelech excelence organizací. Formulace smyslu, vize a strategie je ústředním bodem fáze Definition (volně přeloženo jako směřování) podle modelu EFQM (EFQM, 2021).

Poslání

Poslání, někdy označováno také synonymem mise, představuje komplement k vizi organizace. Je odpovědí na otázku, co představuje daná organizace, jaké produkty a služby nabízí, jací jsou zákazníci a jak dosáhne naplnění vize (Goetsch and Davis, 2006). Jejím smyslem je vyjadřovat elementární strategický záměr vlastníků a strategického managementu, vymezit normy chování managementu i řadových zaměstnanců, informovat všechny zájmové skupiny organizace, a tím zlepšovat vnímání firmy (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017; Knowles, 2017). Odlišnosti ve formulacích jednotlivých společností lze pozorovat s ohledem na jejich konkrétní sektor podnikání, geografickou přítomnost nebo časové zasazení (Knowles, 2017).

Vize

Vize je ambiciózní představou budoucího stavu organizace a výstupů, kterých dosáhne (Knowles, 2017). Formulace může zmiňovat budoucí segment zákazníků,

kvality nebo profil zaměstnanců, výsledky prodejů, zisky, dodavatele, vztahy se zájmovými skupinami, organizační strukturu, procesy a stav firemní kultury (Kesterson, 2015). Záměrem je inspirovat či sjednotit zainteresované strany firmy a poskytnou managementu cíle dlouhodobého směřování. Může být upravována v průběhu času, stejně jako u ostatních východisek. V praxi je vize měněna ve střednědobém až dlouhodobém horizontu, s ohledem na obor podnikání a ekonomický cyklus (Fotr a kol., 2020).

Elementární hodnoty

Elementární hodnoty jsou rámcem, determinujícím, jakým způsobem bude firma naplňovat svou vizi, misi i dílčí cíle (Goetsch and Davis, 2006). Každá z definovaných hodnot je klíčovým a jedinečným prvkem každé organizace. Souhrn všech lze nazvat hodnotovým systémem společnosti, který je pilířem pro formování podnikové kultury. Hodnoty společnosti, na rozdíl od ostatních prvků strategických východisek, obvykle nejsou ovlivněny vnějším okolím a jsou tedy formovány na delší časové období (Knowles, 2017). Ve firemním prostředí lze využívat ekvivalentní přístup, a tím je deklarace tzv. firemních principů. Ty, stejně jako elementární hodnoty, jsou vymezením žádoucích postupů, jakými jsou naplňovány vize a mise (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

Strategické cíle

Formulace strategických cílů je fundamentálním aktem fáze formulování strategického záměru organizace. Podle Goetsche a Davise (2006) lze popsat jako vize a mise společnosti formulované v měřitelných veličinách. Jejich stanovení a znalost je pro manažery východiskem pro definici dílčích strategií. Dále lze použít jako kritérium pro hodnocení různých variant strategií s cílem vybrat tu nejvhodnější pro danou společnost.

Elementárním strategickým cílem každé organizace je zvyšování její tržní hodnoty, tzn. růst hodnoty pro vlastníky či akcionáře. Vhodně formulované strategické cíle jsou cílené na všechny relevantní zájmové skupiny organizace tak, aby došlo k jejich akceptaci a mohly být efektivně realizovány. Strategické cíle jsou obvykle členěny do následujících skupin (Fotr a kol., 2020):

1. Marketingové – jsou vztaženy k působení firmy na dílčích trzích. Cílem je maximální uspokojení potřeb zákazníků.

2. Ekonomické – lze je definovat jako cíle směřující ke zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky či akcionáře.
3. Majetkové – jsou podkladem pro rozvíjení a zvyšování hodnoty hmotných i nehmotných aktiv firmy.
4. Rozvojové – lze je popsat jako souhrn dílčích inovačních výsledků společnosti.
5. Personální – determinují, jak bude organizace nakládat s lidským kapitálem. Lze je dále dělit na strategické cíle rozvojové, motivační, stimulační a sociální.
6. Ostatní – jsou reflexí dalších priorit organizace a patří mezi ně např. strategické cíle v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, etiky podnikání, firemní identity, kybernetické bezpečnosti, ekologie a dalších.

Strategické cíle lze dále dělit na tvrdé cíle, které je možné kvantifikovat měřitelnými veličinami, např. finance, čas, množství atd., a dále na měkké cíle, které reprezentují kvalitativní změnu daného cíle. V takových případech je doporučeno kvalitativní hodnocení transformovat do hodnotící matice, případně lze sledovat nepřímý vliv měkkého cíle na cíl tvrdý (Fotr a kol. 2020).

Mezi autory existují rozdíly ve faktické formulaci strategických cílů. Podle Goetsche a Davise (2006) je přínosem spíše všeobecné popsání, kdy díky obecnosti je lze využívat v delším časovém období a je poskytnut dodatečný prostor pro taktický a operativní management. Je proto úlohou taktického plánování definovat klíčové projekty a iniciativy, které již budou měřitelné. Opačného názoru jsou Fotr a kol. (2020). Podle nich by měli být strategické cíle formulovány jasně a detailně ve výsledkových ukazatelích. Při jejich definici je doporučeno aplikovat metodiku SMARTER. Autoři jsou ve shodě v názoru, že pokud má být proces strategického plánování skutečně efektivní, je třeba omezit počet strategických cílů na co nejnižší počet (Fotr a kol., 2020; Goetsch and Davis, 2006).

1.2 Metodiky a nástroje strategického plánování

V této podkapitole jsou autorem popsány vybrané metodiky a nástroje strategického plánování, které jsou dále použity v praktické části práce za účelem tvorby nového koncepčního rámce strategického plánování ve vybrané organizaci.

1.2.1 Hoshin Kanri

Původně japonský název Hoshin Kanri, do angličtiny volně přeložené jako Strategy Deployment nebo jako Policy Deployment, lze dekomponovat a volně přeložit následovně (Lee, Dale, 1998):

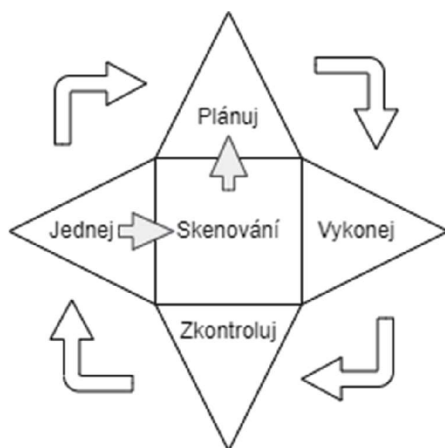
- Hoshin – jako kompas, směr, plán či cíl.
- Kanri – management, kontrola či nasazení.
- Hoshin Kanri – management k naplnění strategických cílů.

HK je nástrojem strategického, taktického i operativního plánování, který je speciálně zaměřen na efektivní nasazení strategického záměru napříč organizací (Kesterson, 2015). Strategický systém byl vytvořen v Japonsku v 60. letech 20. století (Nenadál a kol., 2018) a byl v západním světě objeven v 80. letech jako součást systému řízení zvaném Total Quality Management (dále jako TQM).

Důraz metodiky je kladen na rozpad a komunikaci vyšších strategických cílů na všechny vhodné úrovně v organizaci. Při této komunikaci je kladen důraz na vzájemnou zpětnou vazbu shora-dolů i zdola-nahoru (Imai, 2012). Jedná se o zásadní metodiku, jejíž principy, jak dokládá Nenadál (2008), jsou reflektovány v globálním standardu managementu kvality ISO 9001. Jako nástroj plánování je využíván např. ve společnosti Toyota, kde je popisován jako systém, jehož cílem je vytvořit organizaci způsobilou kontinuálně doručovat vysoký výkon a výsledky. Toho je dosaženo definováním dlouhodobého, střednědobého a ročního plánu, dále prioritizací podnikových aktivit a zdrojů, zapojením všech členů do cílů a jejich naplnění. Faktorem úspěšnosti nasazení strategie je kontinuální zlepšování za pomoci Demingova PDCA cyklu kontrol a sledování jednotlivých aktivit. Tímto je dosaženo celostní synchronizace organizace podle strategických cílů, kde členové společnosti jsou motorem iniciativy (Liker, Hoseus, Center for Quality People and Organizations, 2008).

Procesu plánování podle metodiky HK je věnována řada publikací a je řada procesních východisek a definic. Autor se zaměřil na koncepci podle Kestersona, modely FAIR a EIDPER.

Kestersonova (2015) koncepce modelu plánování HK je rozdělena do 5 etap podle Demingova PDCA cyklu (viz Obr. 7). 1. etapa Skenování, nemusí být do modelu začleněna, pokud jsou definována a pravidelně ověřována strategická východiska. Cílem této fáze je definice vize, mise, hodnot, současného stavu společnosti, budoucího stavu společnosti, strategických mezer mezi současným a budoucím stavem a jejich prioritizace. Ve fázi Plánuj, jsou identifikovány prostředky, jakými bude strategických priorit dosaženo. Každému prostředku, je přiřazena adekvátní metoda pro její objektivní měřitelnost. V následujícím kroku Vykonej je implementován předem definovaný plán. Cílem je začlenění těchto aktivit do operativního managementu společnosti. V části Zkontroluj jsou revidovány a analyzovány výsledky oproti plánovanému stavu. V závěrečné fázi Jednej jsou přijaty nápravné akce na základě nálezů v předcházející části. Následně je cyklus zkrácen na části Vykonej-Zkontroluj-Jednej a to do doby, než je opět definován plán na následující období.



Zdroj: (Kesterson, 2015, str. 116)

Obr. 7 Koncepce HK podle Kestersona

Model FAIR je koncepcí podnikového plánování, převedeného strategickým managementem do ročního PDCA cyklu. V první fázi Focus, volně přeloženo jako soustředění, je strategickým managementem vymezeno malé množství klíčových strategických cílů, jež jsou zaměřeny na primární oblasti podnikových aktivit.

Následně v části Alignment, volně přeloženo jako sjednocení, jsou definovány dílčí strategické cíle a jejich kontrolní body s ohledem na další lokální specifika, např. různé systémy řízení, unikátnosti řízení zdrojů, odpovědnosti a motivace zaměstnanců. Ve fázi Integration, volně přeloženo jako integrace, jsou začleněny dílčí cíle do denní, operativní agendy, kde jsou podstoupeny kontrole, vyhodnocení a náprava podle PDCA cyklu. Koloběh je uzavřen vyhodnocením strategického managementu, ve kterém je zkoumána efektivita organizace k naplňování definovaných strategických cílů (Witcher, Chau, Harding, 2008).

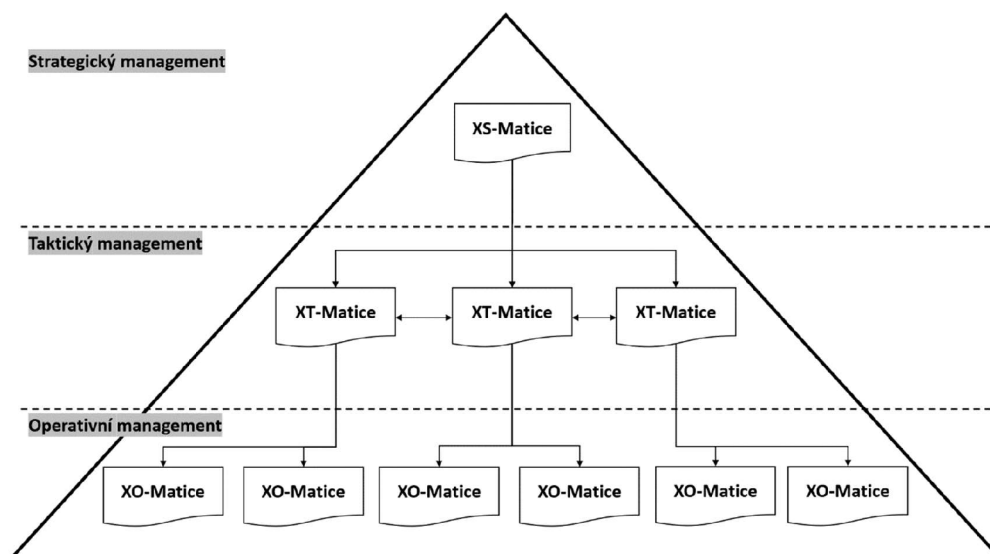
Závěrečným modelem podle metodiky HK je EIDPER, který je rozdělen do 6 dílčích částí (Yang, Su, 2007):

1. Envision – volně přeloženo jako představení vize organizace – je krokem, ve kterém jsou strategickým managementem představena strategická východiska a směřování organizace.
2. Identify – volně přeloženo jako identifikovat – povinností strategického managementu je identifikace strategických cílů a nominování členů pro tzv. Core team neboli klíčový tým odpovědný za analýzu a nastavení konkrétních zlepšovacích projektů pro dosažení strategických cílů.
3. Diagnose – volně přeloženo jako diagnostika – cílem je diagnostikovat aktuální stav, definovat zásadní mezery a aktivity na jejich odstranění. V této části je zapojen operativní management s cílem revize a zpětné vazby k jednotlivým projektům. Zpětná vazba je vedena jak shora-dolů, tak zdolana-horu na úroveň strategického managementu.
4. Prioritize – volně přeloženo jako prioritizace – je procesem, ve kterém dochází k prioritizaci dílčích aktivit s největší přidanou hodnotou, případně jsou rozloženy do více úrovní.
5. Execute – volně přeloženo jako vykonat – je částí, ve které jsou vykonány kroky podle projektového plánu.
6. Review – volně přeloženo jako revize – konečné výsledky implementace jsou revidovány se strategickým managementem pro porovnání s původním zadáním. Dále se tato část zaměřuje na vyhodnocení diagnostické části, zda vhodně identifikovala klíčové mezery i korektivní akce, a jsou zde definovány akce nutné pro zlepšení procesu strategického plánování jako celku.

Klíčovou součástí metodiky HK je proces dvousměrné komunikace, shora-dolů a zdola-nahoru, pojmenovaný Catchball – volně lze výraz přeložit jako *házení míče*. Pro potřeby této práce bude dále použito autorovo pojmenování – koordinační porada. Účelem je stanovit a komunikovat strategické, taktické a operativní cíle s nižšími úrovněmi řízení a aktivně je zapojit do procesu tvorby podnikových plánů (Jelenc, Lerner, Knapic, 2020). Výsledkem je posílení sebekontroly založené na lepším porozumění vlivů zvolené strategie a její akceptace všemi zúčastněnými stranami. Benefitem standardizovaného procesu koordinačních porad je vytvoření základů pro nastavení optimálních a realistických plánů k implementaci (Akao, Watson, Mazur, 2020). Podle Konda (1998) jsou koordinační porady vysoce efektivním způsobem motivace pracovníků k dosahování stanovených cílů. Proto je lze využít i jako standardní komunikační nástroj změnového řízení v organizaci.

Závěrečným, přesto zásadním prvkem metodiky HK, je tzv. X-Matice, která přehledně na jedné stránce představuje vizuální podobu provázaných výstupů strategického, taktického a operativního plánování organizace (Jackson, 2006). Provázanosti je dosaženo strukturovaným rámcem, ve kterém na sebe navazují dlouhodobé strategické cíle, roční cíle, zlepšovací iniciativy a KPI, které jsou dále doplněné úrovní vzájemné korelace (Barnabe, Giorgino, 2017). Podnikové plánovací procesy jsou provázány sadou na sebe navazujících X-Matic na úrovni strategického, taktického a operativního managementu (viz Zdroj: Upraveno dle (Liker, Hoseus, Center for Quality People and Organizations, 2008, str. 447)

Obr. 8).



Zdroj: Upraveno dle (Liker, Hoseus, Center for Quality People and Organizations, 2008, str. 447)

Obr. 8 *Struktura rozkladu podnikových cílů pomocí X-Matic*

V odborné literatuře jsou zkoumány tzv. oblasti strategických zájmů potřebné pro úspěšné nasazení metodiky HK v organizacích. Podle Kestersona (2015) a Löfvinga a kol. (2021) se jedná o oblasti – orientace na zákazníka a jeho spokojenost, systém podnikového plánování a stanovování cílů, zaměření organizace na dlouhodobé cíle, závazek managementu, převažující styl vedení, akceptace změn, komunikace skrz organizaci, zodpovědnost zaměstnanců, dostupnost lidských a dalších zdrojů, fungující procesy měření, monitorování a revize cílů, znalosti, zkušenosti a kompetence, závěrem pak vztah a podpora přímého nadřízeného.

Výhodou metodiky HK je podle autora principiální zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Organizace proto definuje dlouhodobé strategické cíle, které mají přelomový charakter a vedou společnost k přidávání dílčí hodnoty pro zákazníka. Dále přispívá k posilování motivace zaměstnanců a k jejich aktivnímu zapojení do procesu podnikového plánování. Vizualizace cílů a jejich vzájemných vazeb v podobě X-Matic posiluje transparentnost celého systému plánování.

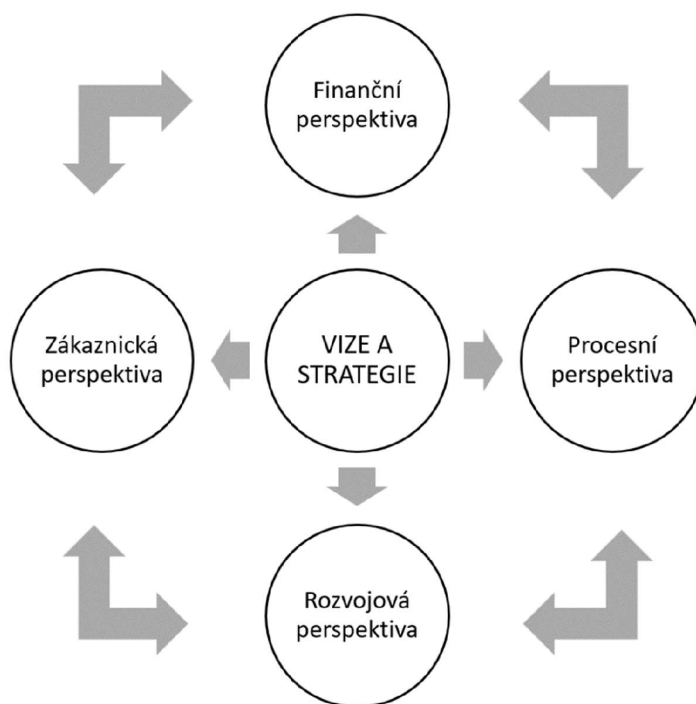
1.2.2 Balanced Scorecard

Metodika podnikového plánování Balanced Scorecard (BSC) formuluje na základě vztahu příčina-důsledek způsob, jak definovat podnikové cíle a jejich metriky k dosažení podnikové mise, vize a strategických cílů (Učeň, 2008). Těchto aspektů je dosaženo pomocí vyváženosti tzv. 4 základních předpokladů, dále označovaných jako perspektivy – finanční, zákaznická, procesní a rozvojová (viz Obr. 9).

Od doby průmyslové revoluce jsou organizacemi využívány především finanční ukazatele k hodnocení výkonnosti a podnikovému plánování. Takovým modelem, založeným výhradně na finančním výkaznictví, nelze postihnout nehmotná a jedinečná aktiva organizace – spokojené zákazníky, know-how výrobních operací, vysoce kvalitní pracovníky atd. Proto je vhodné tradiční finanční model doplnit o hybné perspektivy budoucí výkonnosti, které jsou následující (Kaplan, Norton, 2007):

- Finanční perspektiva – která vymezuje ekonomické důsledky již vykonaných strategií a aktivit. Proto lze organizaci vyhodnotit, jaké iniciativy mají vliv na dosažení zlepšení finančních výsledků. Mezi typické představitele ukazatelů finanční perspektivy lze zařadit ziskovost, růst tržeb, zvýšení peněžního toku atd.
- Zákaznická perspektiva – ve které jsou identifikovány klíčové tržní nebo zákaznické segmenty a jejich dílčí ukazatele výkonnosti. Do KPI lze řadit podíl v klíčových segmentech a trzích, zákaznickou spokojenost a loajalitu, rychlost dodávek, inovace, úroveň dodávané kvality a služeb atd.
- Procesní perspektiva – kterou lze rozdělit do dvou částí. V první jsou zohledněny krátké produkční cykly a s nimi spojené existující procesy. Příklady takových ukazatelů jsou dílčí ukazatele vyráběné kvality, doba realizace zakázky, doba uvedení nového výrobku na trh, podíl přidané hodnoty v metodice mapování toku hodnot atd. Druhou část lze spatřovat v procesech prozatím neexistujících, které však pomohou organizaci v dosahování lepších finančních výsledků, např. nové výrobky a služby.
- Rozvojová perspektiva – je zaměřená na podnikové zdroje, které umožňují dosahovat neustálého zlepšování, a tím vytvářet předpoklad pro dlouhodobé zvyšování hodnoty společnosti. Za zdroje jsou považováni zaměstnanci,

podnikové systémy, politiky a postupy organizace. Mezi měřitelné ukazatele lze zařadit zaměstnaneckou spokojenost, měření efektivity vzdělávání, indexy dílčích kompetencí atd.



Zdroj: (Kaplan, Norton, 2007, str. 20)

Obr. 9 Rámec metodiky BSC

Ve zvýšeném počtu je metodika BSC použita ve středních a velkých podnicích s dostatečně rozvinutou organizační strukturou. Jako samostatný prostředek není využívána, protože dostatečně nepokrývá komplexnost procesu strategického plánování, a proto slouží jako doplněk k dalším nástrojům a metodikám (Tapinos, Dyson, Meadows, 2011).

Podle Lueg a Vu (2015) lze definovat klíčové předpoklady úspěšné implementace metodiky BSC a kategorizovat je podle poměru jejich pozornosti v odborné literatuře a jejich významu podle empirických studií do následujících 4 kategorií:

1. Přeceňované předpoklady – které jsou často zmiňované v odborné literatuře, přesto nejsou stejně relevantní pro samotnou implementaci. Zde jsou zmíněny procesní faktory jako definování vlastníků procesu a sledování

navazujících cílů, dále časové faktory jako včasnost implementace a dělení velkých projektů na dílčí cíle.

2. Intuitivní předpoklady – jejíž klíčovost je zmiňována jak v odborné literatuře, tak v empirických studiích. Zde je řazena nutná podpora strategického managementu, organizační faktory jako nastavení odměn za celopodnikové dosažení cílů, praktické ukázky metodiky namísto obecné informovanosti. Závěrem individuální faktory jako zapojení zaměstnanců, posílení potřebných znalostí a schopností zaměstnanců a předvídání manipulace.
3. Slepá místa – jsou klíčové předpoklady často nepostihnuté manažery v rámci přípravy a jsou objeveny až ve fázi implementace BSC. Příkladem jsou manažerské dovednosti, úroveň podnikové kultury, vztahy a mocenské struktury v organizaci, finanční činitele a kontext organizace.
4. Nepodstatné předpoklady – představují sadu faktorů, které se nedotýkají implementace samotné BSC, a proto nejsou detailněji popsány.

Metodika BSC je z autorova pohledu silným nástrojem umožňující pochopit vztahy příčina-následek a jejich efekt na finanční výsledky organizace. Pomocí perspektivy finanční, zákaznické, procesní a rozvojové firma může definovat přelomové strategické cíle za účelem dosahování trvalého růstu a směřování k excelenci.

2 Analýza plánovacích procesů

V této analytické části práce je popsán a vyhodnocen současný stav procesu strategického plánování a efektivity jeho vazeb na taktické a operativní plánování ve vybrané společnosti. V první podkapitole je charakterizována zkoumaná organizace, kontext jejího působení, organizační a procesní uspořádání. Cílem druhé podkapitoly je analyzovat výstupy úvodní fáze strategického plánování – formulace strategického záměru. Třetí podkapitola je zaměřena na analýzu procesu nasazení a hodnocení strategie v organizaci. Je zkoumána efektivita rozkladu strategického zadání na nižší úrovně taktického a operativního managementu, dále způsob, jakými je vyhodnocováno naplnění strategických, taktických a operativních cílů, a v závěrečné podkapitole jsou zjištěné informace souhrnně vyhodnoceny.

Na základě vnitropodnikové směrnice zkoumané společnosti jsou autorem anonymizovány všechny citlivé údaje o podniku. Pro tyto účely je vybráno pojmenování společnosti ABC, které je použito v celém textu práce. Interní dokumentace či vývojové diagramy jsou z důvodu anonymizace zobecněny nebo je upravena jejich formální stránka – i přes obsahové změny je zachována vypovídající schopnost vzhledem k účelu této práce.

2.1 Ekonomicko-technická charakteristika podniku

V této podkapitole je provedena ekonomicko-technická charakteristika zkoumané společnosti s cílem pochopit kontext organizace, její výsledky, dosavadní praxi a posoudit předpoklady efektivity plánovacích procesů. V úvodu je vymezena podniková historie, předmět podnikání a geografické rozmístění závodů. Následně jsou shrnuty veřejně publikované aktivity podniku, vycházející z dostupných výročních zpráv. Na základě procesní mapy jsou vymezeny hlavní, kontrolní a podpůrné činnosti v podniku. V závěru jsou charakterizovány 3 dílčí organizační jednotky a jejich organizační struktura, pro kterou byly využity data z vnitropodnikových informačních systémů (dále jako IS).

2.1.1 Kontext organizace

Společnost ABC je původem z Asie a její založení je datováno v 70. letech 20. století. Lze ji charakterizovat jako předního světového poskytovatele kompletních IT řešení, výrobce spotřební elektroniky i elektronických komponent pro vlastní

potřeby, či pro jiné renomované společnosti. V posledních letech byla zahájena expanze do oboru vývoje elektrických vozidel, robotizace a zdravotnických zařízení. Korporátní strategie společnosti je postavena na produktovém portfoliu založeném na 4 pilířích – spotřební elektronika, podnikové produkty, počítačové výrobky a komponenty. Firma je mezinárodního charakteru. Výrobní závody a R&D centra jsou mimo jiné umístěny v Číně, Indii, Vietnamu, Brazílii, Mexiku a USA. V Evropě je lokalizována v České republice, Slovensku a Maďarsku. V České republice jsou výrobní závody situovány v Pardubickém a Středočeském kraji, v každém je umístěn specifický výrobní program pro vybrané zákazníky. Pro účely této práce je zkoumána podniková jednotka ve Středočeském kraji.

Ve společnosti je aplikován program SER shrnující aktivity v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce, pracovněprávních vztahů a etiky. Ten je deklarován shodou s požadavky kodexu RBA, který je vyžadován i po jejich dodavatelích. V oblasti SER je dále firma certifikována standardy ISO 14001, normou pro systémy environmentálního managementu a ISO 45001, systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dílčí technologickou aktivitou je implementace nového HCM modulu s cílem digitalizovat HR procesy a naplnit další podnikové cíle, dále pak zvýšený rozvoj tzv. Business Intelligence aplikací za účelem sledování KPI v reálném čase a zlepšení schopnosti včas a vhodně reagovat na vzniklé či očekávané situace. Systém managementu kvality je certifikován podle normy ISO 9001:2015.

2.1.2 Organizační a procesní uspořádání podniku

Procesy v organizaci jsou rozděleny do 3 základních kategorií – hlavní, kontrolní a podpůrné (viz Příloha 4). Klíčovým prvkem jsou vzájemně propojené vazby s hlavním procesem. Zákazníkem jsou sdíleny konkrétní potřeby typu a množství požadovaných výrobků, které jsou jako vstupní informace zpracovávány oddělením OM. Ve spolupráci s oddělením nákupu je zajištěn přísun vyžadovaných komodit od dodavatelské základny, kdy tyto zásilky materiálu od dodavatelů jsou zaskladněny do vstupního skladu a podle požadavků výroby jsou kompletovány do dílčích výrobních zakázek. Pokud je daný výrobek pro zákazníka vyráběn nově, musí proběhnout tzv. pilotní a ověřovací série, která je koordinována oddělením NPI. Cílem stejnojmenného NPI procesu je ověření, zda je proces způsobilý a dokáže produkovat výrobky podle požadavků zákazníka. Dílčím cílem je dále zajistit, aby

konkrétní produkty odpovídaly požadavkům a výroba dokázala tyto požadavky naplňovat i při sériové výrobě. Následuje výrobní proces, jehož součástí je diagnostika a testování dílčích komponent i finálních sestav. V případě neshodného výrobku je doplněn procesem oprav do úrovně, kterou dovolují zákaznické požadavky. Součástí výrobních operací je i kontrola kvality zpracovávaných komodit na vstupu, dílčí kontroly v rámci rozpracované výroby a finální kontroly produktů na výstupu, které jsou charakteristické simulací zákaznického prostředí. Po dokončení výrobních operací a proměny rozpracované výroby na hotový výrobek dochází k jeho zaskladnění do výstupního skladu hotových výrobků. Na základě konkrétního data odeslání je výrobek přesunut na oddělení OL, které zařizuje přepravu k finálnímu zákazníkovi. Přeprava je vymezena ve dvou strategiích – první je zaměřena na doručování přímo konkrétním zákazníkům, kteří jsou situováni výhradně v regionu EMEA, kdy s ohledem na logistické náklady je vhodné strategické umístění závodu ve střední Evropě. Druhá strategie spočívá v zasílání výrobků do dílčích logistických HUBů, které jsou v odpovědnosti zákazníka a ze kterých jsou produkty zasílány finálním zákazníkům až podle skutečného požadavku. Závěrečným bodem hlavního procesního toku je opět zákazník. Tomu jsou doručeny hotové výrobky a společnosti ABC je poskytnuta zpětná vazba ve formě pravidelných hodnocení. Mezi hodnocené kategorie lze řadit úroveň poskytované technologické podpory, kvalitu výrobků a služeb, úroveň naplnění sjednaných objednávek, cena, podpora zavádění nových výrobků, prevence a další poskytované služby.

Cílem podpůrných oddělení je zajistit efektivitu hlavních výrobních procesů, které jsou generátorem přidané hodnoty pro zákazníky. Mezi podpůrné procesy je řazeno oddělení Údržby, Produktové technologie, oddělení neustálého zlepšování Lean a Kaizen, PMO, IT, oddělení technologie testování, HR, BFC, oddělení Správy budov a Procesní technologie.

Cílem kontrolních procesů společnosti je monitorování, analýza a vyhodnocení účinnosti hlavních výrobních operací. Ve společnosti ABC je dělen do kategorie Management a oddělení technologie kvality. V odpovědnosti managementu je definovat vizi, misi a hodnoty společnosti, dále vymežit politiku kvality a strategické cíle organizace, je primárním kontaktem pro komunikaci se zákazníkem, vede

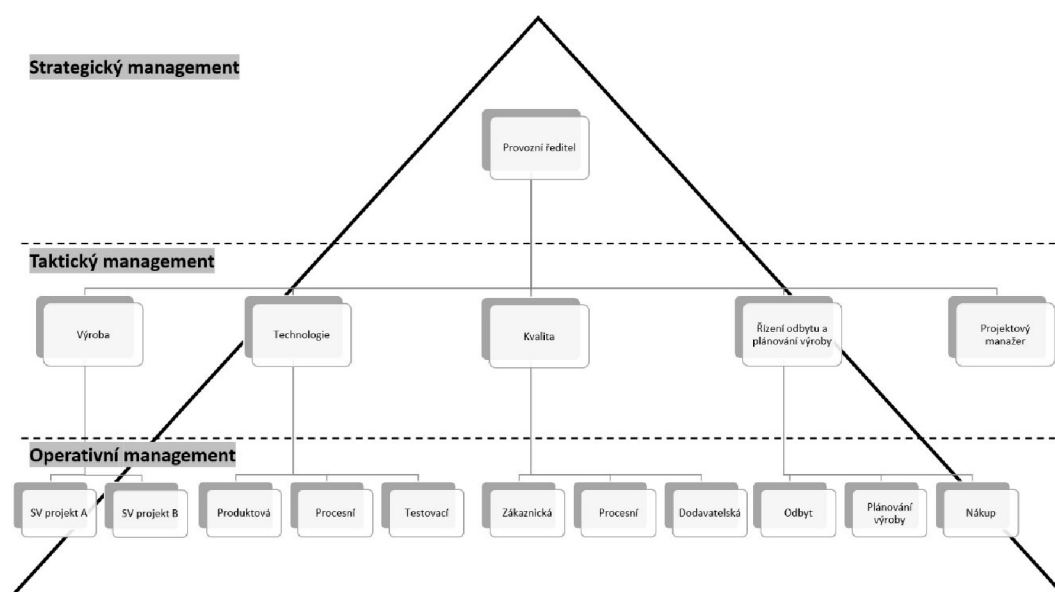
pravidelné revize a kontroly systému managementu kvality a zabezpečuje řízení rizik spojených s podnikáním.

Podnik ABC je organizačně rozdělen do 3 dílčích SBU. První divize (dále jako SBU-A) je smluvním výrobcem komplexních IT řešení pro podnikové účely. Je zde zaměstnáno na 1000+ pracovníků podporující hlavní, podpůrné a kontrolní procesy. Část podpůrných a kontrolních oddělení je celopodnikového charakteru, a tedy zabezpečují efektivní chod na všech divizích. Výroba je mechanického charakteru technologie, ve které jsou montovány dílčí elektronické sestavy do celků podle specifického kusovníku. Hotové výrobky jsou testovány na funkční i kosmetické vlastnosti. Na základě požadavku zákazníků jsou do výrobků nahrávány konkrétní balíčky programového vybavení, které lze i upravit podle požadavku zákazníka. Výroba je charakterem sériová, ve které převažuje výroba většího množství produktů stejného či velmi podobného druhu. Procesní stanoviště jsou předmětně seskupena, tzn. jsou sestaveny do linky podle výrobního postupu produktu. Druhá divize (dále jako SBU-B) je výhradním výrobcem elektroniky, infrastruktury a zařízení využívaných v datových centrech pro předního světového poskytovatele IT služeb. V této divizi je zaměstnáno na 300+ pracovníků. Charakterem výroby je podobná SBU-A, tzn. převažuje sériová výroba mechanického charakteru. Pracoviště, totožně s SBU-A, jsou seskupena podle technologického postupu výrobku – výrobní linku či dílčí výrobní buňky. Třetí divizí (dále jako SBU-C) jsou poskytovány služby záručních a pozáručních oprav elektronických sestav i jednotlivých komponent. Zde je zaměstnáno na 150+ pracovníků. Výroba je mechanického charakteru, kdy dochází k elektronickému testování vadných výrobků, opravám a funkčnímu testování. Výroba je kombinací kusového a sériového charakteru výroby. Stanoviště pro opravy a testování jsou seskupeny podle technologického základu.

Organizační struktura jednotlivých SBU je totožného charakteru a lze ji rozdělit na složku strategického, taktického a operativního managementu (viz Obr. 10). Strategické řízení SBU a její vedoucí složka je představována pozicí Provozního ředitele (Operations Director), kterému zodpovídají manažeři taktické úrovně, zastupující funkční útvary příslušné divize. Jsou složeny z útvaru Výroby, Technologie, Kvality, Odběratelské podpory a Plánování výroby a Projektového managementu. Složka operativního managementu je představována liniovými

vedoucími jednotlivých funkčních celků. Výroba je rozdělena podle dílčích zákaznických projektů a jim odpovídacích výrobních linek a zařízení. Oddělení Engineering je rozděleno na část produktovou a procesní a na testovací technologie, kteří jsou zastupováni jejich supervizory. Kvalita je dělena podle zaměření na zákaznickou, procesní a dodavatelskou. Další celek – řízení plánování a odbytu je dělen na odběratelskou podporu, komunikující stav zakázek a termínů dodání, složku plánování výroby a útvar nákupu.

Organizační struktura je funkčního charakteru, jejíž rozhodování je kontrolováno skupinou funkčních štabních útvarů na korporátní úrovni, které z důvodů přehlednosti nejsou vyobrazeny v organizační struktuře na Obr. 10 – pro účely strategického plánování jsou však důležitou zájmovou skupinou a poskytují vstupy do procesu strategického plánování jednotlivých SBU. Organizační struktura je zešíkmeného charakteru, ve kterém je zastoupeno více úrovní řízení a odpovědnost je tak rozdělena na větší počet zaměstnanců.



Obr. 10 Organizační struktura SBU společnosti ABC

2.2 Analýza procesu formulace strategického záměru

Účelem této podkapitoly je analýza výstupů z prvotní fáze procesu strategického plánování – formulace strategického záměru. S ohledem na zaměření a rozsah této práce jsou autorem analyzovány pouze dílčí výstupy, nikoliv proces, který vedl k jejich formování. V první dílčí podkapitole jsou popsány vize, mise, hodnoty a

strategické cíle společnosti ABC. Ve druhé části je charakterizován firemní proces zaměřený na proces strategického plánování. Jako zdroje jsou použity podnikové procedury získané z IS a rozhovory se strategickým, taktickým a operativním managementem společnosti ABC.

Plánovací procesy ve společnosti ABC lze dělit na dílčí procesy, které jsou v podniku rozděleny mezi vlastníky, ale nelze se odkázat na obecný diagram, který by jednotlivé funkce integroval. Proto je autorem, na základě syntézy dostupných zdrojů vytvořeno celostní schéma systému strategického plánování (viz Příloha 5). V další části práce jsou dílčí segmenty popsány detailněji.

2.2.1 Strategická východiska

Vize je ve společnosti ABC definována celopodnikově. Podle volného překladu je firemní vizí *být světovým lídrem ve výrobě a řízení dodavatelského řetězce poskytováním vynikajících zkušeností našim zaměstnancům, zákazníkům i partnerům*. Tato vize je dále doplněna o 4 strategické pilíře, které vedou k jejímu naplnění:

1. Technologie – je charakterizována využitím nejlepší praxe ve své třídě v oblastech Business Intelligence (dále jako BI), digitalizace, hardwarové a softwarové automatizace.
2. Procesy – cílem je podporovat neustálé zlepšování a optimalizaci způsobu, jakým jsou věci praktikovány, aby došlo ke zvýšení zákaznické spokojenosti a efektivity.
3. Lidé – pro které je vytvořeno prostředí, ve kterém lze cítit hrdost na svou práci a je poskytnuta možnost růst a vzdělávat se.
4. Občanství – které je založeno na rozvíjení silných komunitních partnerství a ekologických programů s potenciálem udržitelnosti.

Poslání neboli mise firmy je formulována do 6 dílčích prvků, kterými bude dosaženo podnikové vize:

- Dosažením ocenění prvotřídního partnera v řízení dodavatelského řetězce, prokazujícím provozní dokonalost ve všech oblastech podnikání.
- Je podporována kultura nulových vad ve všech podnikových procesech.

- Poskytováním globálních standardů a osvědčených postupů, kterými je zajištěna předvídatelnost a efektivita.
- Prokázáním vedoucího postavení v oblasti sociální a ekologické odpovědnosti ve všech obchodních činnostech.
- Budovat a podporovat digitální technologie a BI v celém dodavatelském řetězci.
- Rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků tak, aby bylo dosaženo budoucích požadavků zákazníků i podniku.

Dále jsou mezi strategická východiska řazeny strategické cíle, které jsou rozděleny do 4 kategorií podle metodiky BSC (volně přeloženo viz Tab. 1). Sekce zaměřená na zákazníka je složena z cíle na doručení výrobků ve sjednaném termínu, dodávky v požadované kvalitě, iniciativy neustálého zlepšování a nulové chybovosti, podpory zákaznických projektů a získávání nových projektů a zákazníků. Finanční hledisko strategických cílů lze rozdělit na meziroční růst tržeb, nulovou chybovost pohledávek a faktur, stabilizaci finančních výsledků, zvýšení zisku, redukci hodnoty materiálu a snížení stárnutí inventury. Provozní cíle jsou rozčleněny na zlepšení efektivity výrobních i kancelářských pracovníků, zvýšení produktivity, snížení nákladů na nekvalitu podle modelu PAF, iniciativy zlepšující bezpečnost práce a kybernetickou bezpečnost. Kategorie rozvoje zaměstnanců lze klasifikovat na snížení fluktuace a provedení PMS v zadaném termínu a kvalitě.

Tab. 1 Strategické cíle společnosti ABC

Zákazník	Finance	Provoz	Rozvoj
Dodávky v termínu	Meziroční růst tržeb	Zlepšení efektivity výroby i kanceláří	Snížení fluktuace
Dodaná kvalita v toleranci	Nulová chybovost AR/AP	Produktivita	PMS provedení v termínu a kvalitě
Neustálé zlepšování a nulová chybovost	Stabilní finanční výsledky	Náklady na nekvalitu (PAF model)	
Podpora zákaznických projektů	Zvýšení zisku	Bezpečnost práce	

Nové projekty	Hodnota materiálu	5S excelence	
	Stárnutí materiálu	Kybernetická bezpečnost	

Firmou jsou dále definovány tzv. podpůrné programy. Ty jsou komplementem ke strategickým cílům a narozdíl od nich jsou děleny podle 4 pilířů podporující vizi společnosti (viz Tab. 2). Technologické programy jsou zaměřeny na rozvoj a nasazení nástrojů robotické automatizace procesů (dále jako RPA) a využitelnosti BI v kontrole a řízení podnikových procesů. Cílem zmíněné automatizace je podpora v naplnění strategických cílů firmy. Další technologické výzvy jsou determinovány nasazením digitalizace a zabezpečením možných kybernetických hrozeb. Účelem procesních projektů je optimalizace a zlepšení systému výrobního plánování a nákupu materiálu. Pro dosažení nulových vad je vybrána metoda FMEA. Neustálého zlepšování procesů je plánováno využitím metodik Kaizen a 5S. Revize procesu NPI je plánována se záměrem na zkrácení dodacích lhůt nových výrobků. Programy zabezpečující rozvoj lidského talentu lze rozdělit na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků, plánování procesu hodnocení výkonu zaměstnanců (dále jako PMS), program přijetí zodpovědnosti, spuštění vzdělávacího centra, program zjišťování a zlepšení spokojenosti pracovníků. Primárním cílem programů v kategorii Občanství je zlepšování vztahu k externím stakeholderům společnosti. Projekty lze třídit na iniciativy spojené s podporou regionu, příspěvky na veřejné projekty, organizaci zaměstnaneckého dne, rozvojem veřejných vzdělávacích institucí a účastí v dobrovolnické činnosti.

Tab. 2 Podpůrné programy společnosti ABC

Technologie	Procesy	Lidé	Občanství
Nasazení RPA ve všech oblastech	Vylepšení plánovacího systému	Rozvoj vedoucích pracovníků	Podpora regionu
Rozvoj BI nástrojů	Optimalizace nákupního procesu	Plánování PMS	Podpora veřejných projektů
Automatizace podporující strategické cíle	FMEA pro dosažení nulových vad	Program vlastnictví problému	Zaměstnanecký den

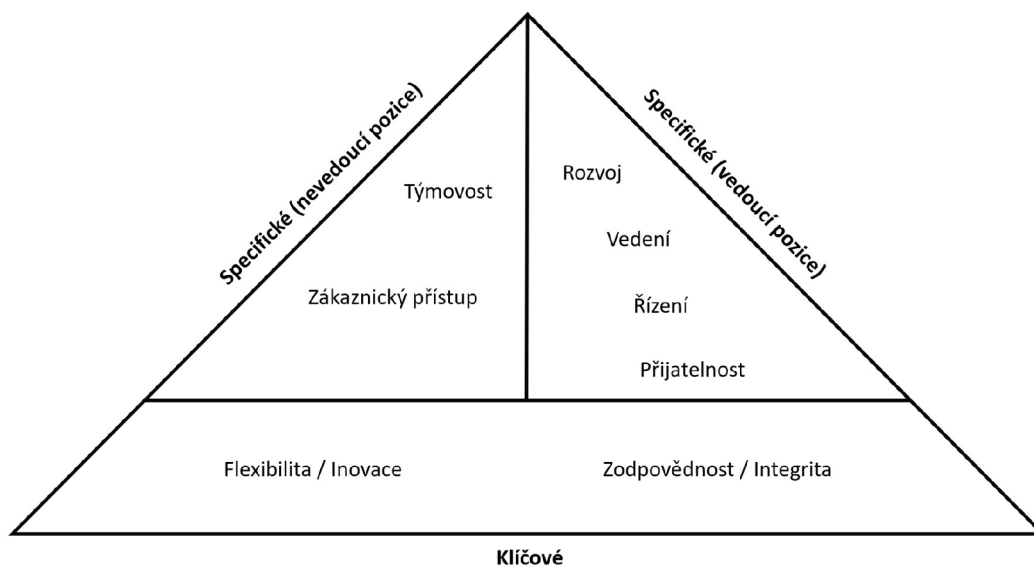
Digitalizace	Kaizen program	Spuštění vzdělávacího centra	Podpora vzdělávacích institucí
Kybernetická bezpečnost	Znovuspuštění programu 5S	Program zaměstnanecké spokojenosti	Dobrovolnická činnosti
	Vylepšení NPI procesu	Program zjišťování spokojenosti	

Závěrečným východiskem, formulovaným strategickým managementem společnosti, který je determinován v dlouhodobém horizontu nehledě na externí vlivy, jsou elementární hodnoty organizace (viz Obr. 11). Firma je vymezuje ve 3 úrovních:

1. Klíčové – validní pro všechny pracovníky,
2. Specifické (nevedoucí pozice) – pro zaměstnance na pozicích specialista, inženýr atd. kteří nemají přímé podřízení,
3. Specifické (vedoucí pozice) – které jsou zaměřeny na manažerské kompetence.

Flexibilita a inovace jsou definovány jako otevřenost a přizpůsobivost změnám, přijímáním nových nápadů a s tím spjaté zodpovědnosti, zvládání stresu a podporu pozitivních změn v organizaci. Zodpovědnost a integrita je vymezena jako věrohodnost chování a jednání ve všech aspektech pracovní činnosti, přijímání osobní odpovědnosti, poctivým, férovým a etickým jednáním. Důraz je kladen na silné morální principy. Týmovostí je chápána schopnost pracovat v kooperativním duchu s druhými jako tým pro dosažení společného cíle, je propagována společná práce uvnitř oddělení i mezi nimi. Zákaznický přístup je charakterizován pozitivním myšlením a chováním, demonstrováním povědomí a ochotu reagovat na požadavky klientů s cílem naplnění jejich požadavků. Přijatelnost je kompetencí, ve které je vedoucí pro své zaměstnance akceptovatelný i bez nutnosti využití formální moci. Klíčovou složkou je transparentnost, čitelnost a předvídatelnost. Následující hodnotou je rozvoj, ve které je vedoucí pracovník iniciátorem změn. Neustálé zlepšování je vyžadováno od vedoucích, jejich podřízených i jejich oddělení jako celku. Cílem této hodnoty je zajištění, aby oddělení či tým dokázaly uspokojovat všechny relevantní potřeby zájmových skupin. Ve vedení je vedoucí pracovník

schopen prokazatelně aplikovat strategický rámec společnosti a oddělení – vize, mise a hodnoty. Jsou nastaveny dlouhodobé cíle a při jejich definici je vysvětlován jejich smysl a přesah na vyšší cíle společnosti. V hodnotě řízení je po manažerských pozicích žádána efektivita každodenního operativního řízení – rozhodování, delegování, kontrola a vyhodnocení.



Obr. 11 Elementární hodnoty společnosti ABC

Z autorova pohledu je významnou předností podniku přítomnost všech dílčích strategických východisek, ty jsou definovány v dlouhém časovém horizontu. Tím je dosaženo kladného předpokladu pro stabilní plánování a alokování zdrojů nižších organizačních stupňů. Vize je formulována dostatečně obecně, a i přes výrobní charakter společnosti je vhodně zaměřena na poskytování excelence pro koncového zákazníka. Poslání neboli mise společnosti je přiměřeně strukturována na dílčí prvenství, kterými bude organizace v dlouhodobém horizontu směřovat k naplnění vize.

Silnou stránkou firmy lze dále pozorovat v procesu komunikace a sdílení podnikové vize a mise napříč organizační strukturou. Toho je docíleno komunikací na podnikových stránkách, vnitropodnikových IS, vizualizací uvnitř samotného závodu a přítomností těchto stanovisek v podnikových dokumentech. Pozitivně je hodnocena definice elementárních hodnot podniku, jejich přiměřený počet je předpokladem pro jejich efektivní použití a akceptaci. Dále přítomnost specifických

hodnot pro vedoucí pozice je také kladně hodnocena – lze tak reflektovat rozdílné kompetence, které jsou typické pro vedoucí pracovníky, a tedy rozdílný způsob doručování výsledků přes řízení výkonu jejich podřízených.

Ačkoliv jsou strategickým managementem deklarovány strategické cíle podle metodiky BSC, jejich definice je obecného charakteru – nelze ve všech případech zcela jasně definovat jejich smysl a provázanost na podnikovou vizi a misi. Strategické cíle postrádají jednotlivé prvky metodiky SMARTER. V takovém případě je organizace vystavena nejednoznačnému zadání budoucího směřování, což je autorem považováno za plýtvání. Firma dále definuje podpůrné programy, které jsou kategorizovány ze 4 pilířů odvozených z vize – lze pozorovat duplikování jednotlivých aktivit. Organizace definuje 19 dílčích strategických cílů a 22 podpůrných programů. To je z autorova pohledu velké množství, které nedovoluje organizaci efektivně alokovat dostupné zdroje a je bráno za podstatnou rezervu. Strategické cíle a podpůrné programy jsou řízeny projektově. V pohledu strategických východisek a dostupné dokumentace nelze určit odpovědnou osobu či alokované zdroje. Zde je podstatné riziko pro neúspěch takových aktivit – odpovědné osoby a zdroje jsou identifikovány v jednotlivých projektech samostatně. Schopnost vyhodnotit efektivní alokaci zdrojů je minimální a zdroje jsou tedy spíše rozptýleny mezi řadu dílčích aktivit.

2.2.2 Formulace podnikové vize

Ve společnosti ABC je definován proces *Business Vision and KPI Operation Procedure*, volně přeloženo jako *Proces podnikové vize a operativních KPI*, jehož cílem je zajistit, aby obchodní vize, úloha a strategie byly sdělovány a pochopeny napříč celou společností, a dále aby došlo k vytvoření jasného plánu, kterým bude zajištěno dosažení plánovaných cílů. Součástí zmíněného procesu je i pravidelné přezkoumávání plánu a klíčových ukazatelů výkonosti (dále jako KPI) na všech úrovních společnosti i zákazníkem. Proces je rozsahem aplikován na všechny organizační útvary společnosti – SBU.

Strategický management každé SBU, který je reprezentován výkonným ředitelem, provozním ředitelem a nadřízeným štábním útvarem, je odpovědné za tvorbu obchodní vize a strategie na následující rok. Ta je zpracovávána do konce předchozího kalendářního roku. Úlohou provozního ředitele je vymezení tzv.

podnikatelského plánu (Business Plan, dále jen BP), v souladu s vizí, úlohou a strategií a definovat odpovídající KPI. Povinností strategického managementu je revize každého BP s provozním ředitelem. Po jeho odsouhlasení je podepsán a předán k uchování představiteli vedení pro management kvality (dále jen QMS).

Šablona BP (viz Příloha 6) je rozdělena do následujících částí:

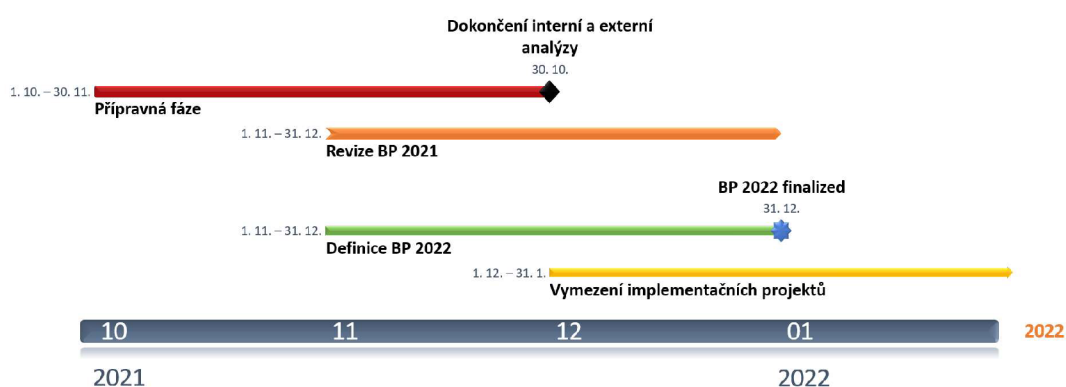
1. Strategická východiska – vize a mise společnosti.
2. Projekty a iniciativy – jsou složeny z klíčových cílů, podpůrných programů, seznamu KPI, finančního plánu, plánu investic, plánu zdrojů a aktivit na úsporu nákladů.
3. Prioritní KPI – ve kterém je uveden vlastník jednotlivého KPI, jeho priorita, výsledek ukazatele za předcházející kvartál a cíle pro dílčí kvartály roku.
4. Metoda měření KPI – je uvedena v detailu pro účely přehlednosti a reprodukovatelnosti.
5. Potvrzení – formou podpisu výkonného a provozního ředitele.

Část šablony BP reprezentující klíčové cíle je rozdělena podle metodiky BSC. Z tohoto důvodu jsou při plánování strategických cílů brány do úvahy následující perspektivy – zákaznická, finanční, provozní a rozvojová. Podpůrné programy jsou odvozeny z tzv. 4 pilířů společnosti ABC.

V odpovědnosti představitelů vedení pro QMS je koordinace aktivit vedoucích k dokončení a schválení BP ve stanoveném termínu – časová osa viz Obr. 12. Úvodní etapou je přípravná fáze, jejíž cílem je zdokumentovat a sumarizovat stav v SBU za předcházející rok. Výstupem fáze je kompletní analýza výsledků a interního a externího prostředí SBU. Smyslem je poskytnutí vhodných podkladů umožňujících strategickému managementu definovat vhodnou strategii pro následující rok. V období listopadu a prosince je revidován a uzavřen BP za aktuální rok, v ilustrovaném případě rok 2021. Ve stejném období je definován BP na rok následující, jsou vybrána klíčová témata, cíle a projekty. Součástí je i posouzení aktuálních výzev podnikatelského prostředí. V roce 2021 jím byla reakce na ochromení a problémy dodavatelských řetězců z důvodů probíhající pandemie Covid-19. Nedostatek výrobního materiálu a prodlení s dodávkami tak způsobují prostoje zaměstnanců a negativně působí na výkonnost společnosti. Na základě

rozhovoru s výkonným ředitelem je v roce 2022 kladena hlavní role na efektivní management rizik a hledání nových způsobů, jak eliminovat prostoje způsobené opožděnými dodávkami materiálu. Tato fáze je následně odsouhlasena a podepsána do konce roku.

Úroveň taktického managementu definuje s týmy způsoby, jak daných KPI dosáhnout, což je obvykle dokončeno v lednu následujícího roku.



Obr. 12 Časová osa pro definici a schválení BP

Na procesu podnikové vize a operativních KPI je autorem pozitivně hodnoceno aktivní zapojení strategického managementu organizace a štábních útvarů, které jsou odpovědné za definici dílčích funkčních politik a strategických cílů. Z pohledu autora je tak docíleno vysoké úrovně synchronizace na úrovni strategického managementu. V šabloně BP je vhodně umístěna podniková vize a mise. Klíčová KPI mají přiřazenou odpovědnou osobu, prioritu a jsou rozděleny do dílčích kvartálních cílů, což umožňuje zcela jasně identifikovat a vyhodnotit výsledek v čase. Jsou dále doplněny metodiky výpočtu KPI, což umožňuje nezávislé ověření a vystihuje podstatu konkrétního ukazatele. BP je stvrzen formálním přijetím ze strany strategického managementu, čímž je jasně deklarováno směřování organizace na následující rok.

Za nedostatek v procesu podnikové vize a operativních KPI lze považovat nejasnou propojenost taktických a operativních úrovní a jejich klíčových KPI na roční strategické cíle organizace. Tato nepřehlednost je dále posílena vysokým počtem podnikových ukazatelů (viz Tab. 3). SBU-A v ročním plánu definuje na 54 klíčových KPI, což je autorem hodnoceno jako nadbytečné množství. Každý ukazatel je

spojen s nutností sběru dat, zdroji potřebnými pro jejich analýzu a vyhodnocení. Dále, s ohledem na jejich nejednoznačnou provázanost na vyšší cíle, je lze vyhodnotit jako neefektivní a představují potenciál na zlepšení. Strategické cíle a podpůrné programy jsou definovány pro všechny podnikové divize. Jejich počet byl identifikován jako nedostatek již v předcházející dílčí podkapitole. Dalším negativem je právě jejich všeobecná formulace. Každá SBU je zaměřená na různé produkty a služby pro rozdílné zákazníky čili strategické cíle nereflektují konkrétní potřeby SBU a jejich zákazníků.

Tab. 3 Přehled počtu podnikových ukazatelů

Ukazatel / Divize	SBU-A	SBU-B	SBU-C
Strategické cíle	19	19	19
Podpůrné programy	22	22	22
Klíčová KPI	54	16	13

Mezi další identifikované nedostatky lze řadit krátkodobost strategického plánování. Přestože je vize a mise organizace formulována v dlouhodobém horizontu, BP je definován vždy pouze na následující rok. Neexistuje metoda na vyhodnocení, jak se roční úsilí projeví na naplnění dlouhodobých cílů, na což se autor více zaměřuje v návrhové části této práce.

2.3 Analýza procesu nasazení a hodnocení strategie

Záměrem této podkapitoly je analyzovat fázi nasazení a hodnocení strategie napříč strategickým, taktickým a operativním managementem. V první dílčí podkapitole je popsán současný rozklad strategie na nižší úrovně, který dokládá podniková praxe společnosti. Ve druhé dílčí podkapitole je analyzován proces hodnocení strategie, který je ve společnosti rozdělen do 4 částí. Jako podklad je použita podniková dokumentace a rozhovory s manažery strategické, taktické a operativní úrovně.

2.3.1 Rozklad strategie na nižší úrovni řízení

Lze spatřovat přesah dokumentu *Proces podnikové vize a operativních KPI* i do procesu nasazení a hodnocení strategie. Je odpovědností taktického managementu, tzn. každého manažera funkčního oddělení, určit, jakým způsobem budou monitorovány KPI z pohledu četnosti a místa uložení. Toto rozhodnutí je zaznamenáno do formuláře pro BP. V této části procesu implementace lze spatřit konec podnikové standardizace. Další části jsou provozovány intuitivně a odpovědnost za výsledky je zcela na taktické, potažmo operativní úrovni managementu.

Na základě rozhovorů s představiteli taktického a operativního managementu lze spatřovat společné prvky. Příkladem je role taktického vedení, které dále identifikuje jednotlivé implementační projekty, ke kterým je přiřazen vlastník, je definován cílový stav KPI těchto projektů, tým odpovídající za realizaci a potřebné podnikové zdroje. Pro projekty je obvykle vytvořena mapa dílčích činností a požadovaných termínů dokončení. Obvyklým problémem v této části jsou nedostatečné zdroje způsobené vysokým počtem paralelně probíhajících aktivit. Přihlédnout je třeba i na denní operativní řízení, které tvoří podstatnou část pracovního času definovaných zdrojů. Řízení denní operativy, z pohledu naplňování vyšších strategických cílů, není standardizováno a je zcela ponecháno na intuitivním řízení a zkušenostech konkrétního vedoucího pracovníka.

Za zcela zásadní nedostatek procesu nasazení a implementace strategie lze považovat naprostou absenci standardizace. Rozklad strategie na nižší stupně řízení neexistuje, nebo je řízen intuitivně. Strategické cíle organizace jsou proto reflektovány pouze na úroveň taktického managementu. Existují ukazatele výkonnosti na úrovni operativního managementu, avšak neexistuje jejich propojení na definované strategie či BP, a tudíž představují hlavní plývání zdroji organizace. Nastavení funkční a standardizované koncepce rozkladu strategie na nižší úrovni managementu je autorem doporučeno do návrhové části této práce.

Proces nasazení strategie v organizaci lze vyhodnotit také z pohledu vstupů do tohoto procesu – tedy schváleným BP na daný rok. Důraz ročního plánu, pohledem konkrétní SBU, je kladen především na identifikaci klíčových KPI. V této fázi ale nejsou vymezeny dílčí implementační projekty, kterými bude daného výsledku dosaženo. Podstatným nedostatkem je tedy z pohledu autora absence konkrétních

procesně-zlepšovacích projektů již ve fázi formulace ročního BP, kterými bude dosahováno zlepšení klíčových KPI – tzn. aplikace procesního přístupu. Závěrem, do procesu plánování není zapojen operativní management, čímž není předána důležitá zpětná vazba o proveditelnosti chystaných implementačních projektů, a především pak nelze dosáhnout motivace a akceptace operativním managementem. To je hrozbou pro organizaci z pohledu udržení klíčových talentů nejen v 21. století.

2.3.2 Hodnocení strategie

Plnění a realizace BP je hodnocena na pravidelných poradách tak, jak si každá SBU zvolí a specifikuje při definici ročního BP. Cílem provozního ředitele a manažerů funkčních středisek je prokázání, zda jsou KPI plněny, realizovány a vyhodnocovány. Je však v kompetenci každé dílčí SBU definovat, jakou formou bude proces nasazení a kontroly BP vykonán. Na základě revize BP lze konstatovat, že všechny 3 SBU monitorují KPI měsíčně reportem. Formální porady nad revizí plnění BP a KPI jsou konány kvartálně.

Projektově vedené aktivity jsou řízeny standardizovaným procesem pod správou PMO kanceláře. Hodnocení projektů lze rozdělit na dvě fáze. První je hodnocení průběhu projektu na pravidelných týmových poradách, kdy cílem je nastavení dílčích činností v dané fázi projektu. Z pohledu hodnocení je ověřen aktuální stav vůči projektovému plánu a v případě nedostatků je vhodně eskalováno přes funkčního vedoucího, případně přes zvoleného sponzora projektu, kterým je převážně zástupce strategického či taktického managementu. Druhou fází jsou pravidelná setkání tzv. řídicí komise. Ta je složena ze sponzora, projektového manažera a dalších zástupců zainteresovaných stran a strategického managementu. Cílem řídicí komise je revize aktuálního stavu vůči plánu, případně jsou zde vykonána opatření nutná pro hladký průběh projektu.

Individuální činnosti v procesu hodnocení strategie jsou pravidelné operativní porady nad výsledky KPI, které jsou prováděny taktickým či operativním managementem. Tato oblast není standardizovaná a nelze tedy hodnotit její smysl, charakter, průběh nebo jakým způsobem se podílí na výsledku. Zde jsou identifikována velká plýtvání a neefektivita napříč organizační strukturou.

Závěrečnou činností, kterou lze přiřadit do procesu strategického controllingu a která poskytuje informační vstupy do procesu definice strategických východisek, tvorby BP a nasazení strategie, je přezkoumání systému managementem. Společnost ABC tento proces definuje ve směrnici *Management Review procedure*, volně přeloženo jako *Postup přezkoumání managementem* (viz Příloha 7).

Účelem tohoto procesu je přezkoumání systému řízení kvality a životního prostředí strategickým managementem, zajištění kontinuity vhodnosti, přiměřenosti a efektivity systémů řízení. Součástí procesu je i posouzení příležitostí pro zlepšování a potřeby změn včetně politiky a cílů kvality a životního prostředí. První etapou je oznámení data konání, ve kterém se bude přezkoumání managementem (Management Review, dále jako MR) konat. Tato činnost je v kompetenci zvoleného představitele managementu a centrálních týmů řízení kvality a životního prostředí. Dále jsou vyžádány předem definované podklady a výsledky, které jsou poskytnuty manažery převážně taktické úrovně řízení. Na základě informačních podkladů od všech zainteresovaných stran je představitelem managementu a centrálními útvary vypracována prezentace pro MR a následně je uspořádáno samotné MR, ze kterého může vzniknout potřeba nápravných opatření. V takovém případě dojde k jejich identifikaci a zaznamenání jako výstup z jednání. V odpovědnosti manažerů a představitele managementu je zajistit zavedení výstupu a očekávaných výsledků, které musí sledovat všechny činnosti navržené během MR.

Z pohledu procesu hodnocení strategie je silnou stránkou organizace vysoká úroveň standardizace procesu přezkoumání managementu a projektového řízení. Tímto společnost dosahuje naplnění požadavků norem ISO 9001 systému řízení kvality a ISO 14001 systému environmentálního managementu, což je předpokladem pro dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka a efektivity organizace.

Kvartální porada nad hodnocením KPI je standardizována pouze četností, nikoliv obsahem či požadovanými výstupy. Totožný nedostatek lze pozorovat u operativních KPI porad. V tomto případě nelze vyhodnotit efektivitu takových setkání, a proto je tato skutečnost autorem vyhodnocena jako slabé místo.

2.4 Souhrnné vyhodnocení současného stavu

Pro souhrnné vyhodnocení současného stavu procesu strategického plánování a jeho vazeb na taktické a operativní plánování ve společnosti ABC je autorem představeno 7 klíčových nedostatků a jejich vliv na efektivitu procesu plánování a dosahování stanovených strategických cílů.

Hlavní faktory, identifikované jako slabé stránky, které jsou předpokladem pro zlepšení v návrhové části, jsou následující:

1. **Strategické cíle organizace a podpůrné programy nejsou formulovány specificky** – společnost definuje velký počet strategických cílů a podpůrných programů, ty jsou ale formulovány pouze heslovitě. Příkladem je cíl zvýšení efektivity výroby i kanceláří. Není konkrétně uvedeno, jaké efektivity má být dosaženo (specifičnost) a kdy bude cílový stav naplněn (měřitelnost). Bez předchozího vymezení lze jen omezeně reflektovat další parametry specifických cílů SMARTER. Takové cíle nelze vyhodnotit a zjistit, zda mají prokazatelný vliv na zvýšení efektivity organizace, ani zda došlo k jejich naplnění.
2. **Strategické cíle a podpůrné programy jsou definovány pouze celopodnikově** – nejsou konkretizovány cílové parametry těchto cílů na dílčích SBU. Při zaměření každé SBU na jiný sortiment výroby pro jiného zákazníka to lze vyhodnotit za rezervu v procesu strategického plánování. Nelze zcela konkrétně vyhodnotit naplnění jednotlivých strategických cílů v konkrétní SBU a jejich naplnění je nerovnoměrné napříč společnostmi.
3. **Nezapojení operativního managementu do procesu plánování** – výstupy strategického plánování v organizaci jsou primárně formulovány strategickým managementem. Takto definované strategie jsou delegovány k implementaci na nižší úroveň řízení. Operativní management však není aktivně zapojen do procesu jejich formulace či jejich revize, což je přímo v rozporu s principy kvality v 21. století, a to se zapojením lidí v organizaci. Tímto je způsobena demotivace pracovníků operativního managementu a možné nejasnosti v pochopení strategického směřování společnosti.
4. **Chybějící standardizace rozkladu strategických cílů do taktické a operativní úrovně** – strategickým managementem společnosti je na roční

bázi formulován BP, jeho rozklad na dílčí implementační projekty taktického managementu a akční kroky operativního managementu již není standardizován. S ohledem na velký počet zaměstnanců společnosti je absence standardizovaného postupu zásadním plýtváním zdroji organizace a je předpokladem pro neúspěch naplnění strategických cílů.

5. **Operativní KPI nejsou navázány na vyšší cíle organizace** – u všech 3 SBU je definována a monitorována řada KPI, ty však nejsou navázány na vyšší taktické či strategické cíle. Jejich použití tak způsobuje značné plýtvání na jejich monitorování, vyhodnocování a nápravná opatření. Všechny tyto činnosti však nevedou k žádoucímu směru organizace v budoucnosti. Dále je jich sledováno velké množství, což ubírá podnikové zdroje nebo jsou rozptýleny, a chybí tak podstatný „tah na branku“.
6. **Orientace na klíčové ukazatele výkonnosti namísto procesního přístupu** – ve fázi formulace strategického zadání jsou definovány strategické cíle a k nim vztahující se KPI. Organizace při formulování strategického zadání v BP však nedefinuje klíčové způsoby, projekty či implementační aktivity, pomocí nichž bude strategických cílů dosaženo. Tyto jsou formulovány později a neřízeně podnikovou dokumentací. Nelze efektivně využívat procesní zlepšování a principu učící se organizace.
7. **Krátkodobost strategického plánování, reprezentována ročním podnikovým plánem** – strategický management definuje plán pro období jednoho roku, a proto nelze v dlouhém období efektivně vyhodnocovat, zda se organizace posouvá k naplnění své vize a mise. Také komplexnější cíle a projekty lze pouze obtížně implementovat v krátkém období jednoho roku, proto je výhodnější složitější celky rozdělit na dílčí prvky a ty postupně nasadit. Závěrem lze pozorovat nejistotu a komplikace při plánování nižších úrovní taktického a operativního managementu v případě nekonzistence navazujícího ročního plánu.

3 Návrh koncepčního rámce procesu strategického plánování

V této návrhové části práce je autorem vytvořen nový koncepční rámec strategického plánování s využitím metodiky HK a rozpadem strategických cílů do taktické a operativní úrovně managementu ve společnost ABC. V první podkapitole je představen nový koncepční rámec a jsou detailně popsány 3 zásadní vylepšení aktuálního stavu. Ve druhé podkapitole je formulován unikátní vizuální prvek integrující strategickou, taktickou a operativní úroveň plánování – tzv. X-Matice, ve kterých jsou obsaženy dílčí metodiky a nástroje strategického plánování. Ve finální, třetí podkapitole je prezentován systém koordinačních porad, ve kterém je za pomoci horizontální a vertikální koordinace dosažena celopodniková synchronizace vůči jejím dlouhodobým strategickým záměrům.

3.1 Pilíře plánování podle nástroje Hoshin Kanri

Autorem je na základě identifikovaných nedostatků navrhnout nový koncepční rámec zahrnující oblasti strategického, taktického a operativního plánování s využitím klíčových prvků metodiky HK (viz Příloha 8). Tato koncepce do procesu plánování spojuje 3 vzájemně provázané fáze, jejichž účelem je minimalizace negativních aspektů analyzovaného procesu podnikového plánování:

1. Definování dlouhodobých strategických cílů,
2. vymezení ročních cílů,
3. stanovení projektů a úkolů operativní úrovně.

1. Definování dlouhodobých strategických cílů

Autor se v první fázi zaměřuje na definici dlouhodobých strategických cílů. V této definici je strategický management organizace povinen formulovat či revidovat strategický rámec na roční bázi. Zde je doporučeno využití aktuálních nástrojů pro analýzu interního a externího prostředí společnosti. Vize, mise a elementární hodnoty jsou již definovány na delší období, návrhem autora je tedy revidovat pouze jejich aktuálnost. Novým prvkem je definice přelomových strategických cílů na období 3-5 let. Tímto způsobem by mohla organizace přesně monitorovat a vyhodnocovat, zda je docíleno dílčích zlepšení k novému budoucímu stavu, a přitom rozdělit komplexní projekty na dílčí celky. Autorem je navrženo vymežit tzv. přelomové cíle, které poskytnou organizaci unikátní konkurenční výhodu. Takto

formulované strategické cíle musí být nastaveny podle metodiky SMARTER. Dále je autorem navrženo vymezení strategické cíle pro dílčí SBU s ohledem na její současný stav a velikost strategické mezery mezi aktuálním a budoucím stavem. Tímto postupem lze analyzovat a konkretizovat dílčí postup na dané SBU a porovnat míru naplnění mezi jednotlivými SBU, což představuje výhodu pro strategický management, který proto může přesněji alokovat disponibilní zdroje organizace. Pro účely této práce je autorem vybrána organizační jednotka SBU-C, pro kterou jsou autorem stanoveny přelomové strategické cíle, roční cíle, zlepšovací iniciativy, projekty a dílčí úkoly.

Pro názornost jsou autorem vybrány současné, rizikově formulované strategické cíle, a je navržena jejich optimální varianta – podstatným faktorem je, aby byl výsledný cíl přelomový a vytvářel pro zákazníka či organizaci výhodu oproti konkurenci (viz Tab. 4). Použitím metodiky SMARTER je docílena konkrétnost daného strategického cíle.

Tab. 4 Porovnání současných a navrhovaných strategických cílů

Současný strategický cíl (definováno strategickým managementem ABC)	Nový strategický cíl (navrženo autorem práce)
Dodávky v termínu (do konce roku 2021).	100 % dodávek v termínu do konce roku 2025.
Dodaná kvalita v toleranci (do konce roku 2021).	Nula zákaznických reklamací do konce roku 2025.
Snížení fluktuace (do konce roku 2021).	Snížení fluktuace na 0,5 % v září 2025.
Podpora zákaznických projektů (do konce roku 2021).	Podepsat kontrakt s novým zákazníkem do konce roku 2025.
Bezpečnost práce (do konce roku 2021).	0 vážných úrazů do konce roku 2025.
Produktivita (do konce roku 2021).	Zlepšení prvních průchodů na stroji A na 95 % do konce Q1 2025.

Dále je autorem integrována metodika BSC do procesu strategického plánování, a tím je zajištěna vyváženost jednotlivých perspektiv – finanční, zákaznické, procesní a rozvojové. Je vhodné vymezení realistický počet strategických cílů – na základě analýzy interního prostředí, dostupnosti a kompetentnosti zdrojů podniku. Návrh vizualizace a integrace metodiky BSC do procesu plánování je detailněji popsáno v podkapitole 3.2.

2. Vymezení ročních cílů

Druhou fází zasazenou do podnikového plánování je vymezení konkrétních ročních cílů. Autor navrhuje tyto cíle odvodit z dlouhodobého strategického plánu, a to s ohledem na všechny vstupy do procesu formulace strategického zadání – doporučuje zohlednit aktuální situaci podniku, analýzu externího i interního prostředí a výsledky za předcházející roční období. Účelem ročních cílů je definovat dílčí pokrok, který organizace učiní pro naplnění dlouhodobých strategických cílů. Za účelem aplikace této metodiky jsou autorem navrženy konkrétní roční cíle (viz Tab. 5).

Podstatou při definici ročních cílů je z autorova pohledu reflexe aktuálních podnikových možností a dostupných zdrojů a dále přijetí takových opatření, která umožní dané organizační jednotce zlepšit efektivitu samotného procesu podnikového plánování, například využitím Demingova PDCA cyklu. Klíčovým faktorem úspěšnosti je vzájemná zpětná vazba na navrhnuté roční cíle – cílem je získat akceptaci v rovině strategického a taktického managementu. Více bude popsáno v podkapitole věnované koordinační poradě (viz podkapitola 3.3).

Tab. 5 Návrh ročních strategických cílů

Dlouhodobé strategické cíle – horizont 3-5 let (navrhnuo autorem práce)	Návrh ročního cíle (2023) (navrhnuo autorem práce)
100 % dodávek v termínu do konce roku 2025.	98 % dodávek v termínu do konce roku 2023.
Nula zákaznických reklamací do konce roku 2025.	Maximálně 10 zákaznických reklamací do konce roku 2023.
Snížení fluktuace na 0,5 % v září 2025.	Snížení fluktuace na 1,5 % do konce roku 2023.
Podepsat kontrakt s novým zákazníkem do konce roku 2025.	V roce 2023 podat přihlášku do výběrového řízení u nového zákazníka.
0 vážných úrazů do konce roku 2025.	Maximálně 1 vážný úraz do konce roku 2023.
Zlepšení prvních průchodů na stroji A na 95 % konce Q1 2025.	Zlepšení prvních průchodů na stroji A na 80 % do konce 2023.

Následně, na základě formulovaných ročních cílů, musí organizace definovat dílčí zlepšovací iniciativy, kterými bude těchto cílů dosaženo. Cílem zde je aplikace tzv. procesního přístupu a identifikování procesních mezer, které musí být odstraněny.

V podnikové praxi je použita řada metod a nástrojů, jakými lze identifikovat možné zlepšovací iniciativy, které jsou však nad rámec této práce. Cílem taktického managementu je definovat konkrétní zlepšovací iniciativy pro všechny roční cíle.

Pro názornost je autorem vybrán roční cíl *Zlepšení prvních průchodů na stroji A na 80 % do konce 2023* a jsou definovány 3 zlepšovací iniciativy:

1. Revidovat pracovní instrukce a návody na opravy,
2. zajistit externí certifikaci pro pracovníky na stroji A podle normy IPC-7711/21,
3. nastavit statistickou regulaci procesu na podstatné vlivy ovlivňující funkcionality stroje A.

Závěrem této fáze je nutnost definovat každé zlepšovací iniciativě konkrétní ukazatel výkonnosti, aby bylo možné ověřit její efektivitu. Výstupem této fáze je tedy soustava dílčích cílů na dané roční období, doplněné o konkrétní zlepšovací iniciativy, jejich KPI a seznam vlastníků. Tímto lze postoupit do další fáze procesu.

3. Stanovení projektů a úkolů operativní úrovně

V následující fázi je navrženo rozpadnout dílčí zlepšovací iniciativy na operativní úroveň managementu. Úvodem jsou pro každou zlepšovací iniciativu vymezeny konkrétní projekty a dílčí úkoly, které představují množinu potřebných činností, které zajistí splnění zlepšovacích iniciativ, potažmo jsou krokem k naplnění vyšších cílů organizace. Pro dílčí projekty a úkoly jsou definovány ukazatele výkonnosti a odpovědné osoby, čímž je dosaženo propojenosti dílčích ukazatelů výkonnosti až na úroveň dlouhodobých strategických cílů firmy.

Pro demonstraci použité metodiky je autorem vytvořen rozklad konkrétních zlepšovacích iniciativ do dílčích projektů a následně na navazující úkoly (viz Tab. 6). Pro účely demonstrace jsou, na základě rozhovoru se strategickým a taktickým managementem SBU-C vybrány 4 nejvýznamnější roční cíle a pro ně je rozklad vyhotoven. V tomto případě autor doporučuje pro výběr metodiku BSC. Výsledné roční cíle jsou reprezentovány procesní a zákaznickou a rozvojovou perspektivou. Pro procesní perspektivu jsou vybrány 2 roční cíle a 4 zlepšovací iniciativy, které jsou rozloženy na 6 projektů a 16 úkolů. Pro zákaznickou a rozvojovou perspektivu je v každé kategorii identifikována 1 zlepšovací iniciativa, 1 projekt a 2 úkoly.

Tab. 6 Rozpad zlepšovacích iniciativ na projekty a úkoly

Zlepšovací iniciativa	Projekt	Úkol
(P) Nastavit statistickou regulaci procesu na podstatné vlivy ovlivňující funkcionalitu stroje A do 1. 6.	Identifikovat podstatné vlivy ovlivňující stroj A do 31. 5.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyzovat vlivy pomocí diagramu Rybí kosti do 30. 4. 2. Ohodnotit a vybrat podstatné vlivy do 1. 5. 3. Vykonať experimenty pro validaci vlivů do 31. 5.
	Zajistit externí školení SPC a obdržení certifikátu pro zaměstnance do 30. 4.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definovat požadavky na školení do 1. 2. 2. Oslovit a vybrat dodavatele do 1. 3. 3. Realizovat školení a vyhodnotit testy do 30. 4.
	Vypracování standardizace a školení na interní proces do 31. 5.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvořit pracovní postupy do 1. 3. 2. Realizovat školení pracovníků do 31. 5.
(P) Vytvořit video návody v rizikových oblastech do 1. 10.	Identifikovat nejrizikovější oblasti do 1. 7.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyhodnotit údaje z podnikového IS do 1. 5. 2. Uspořádat konzultaci se zúčastněnými stranami do 1. 7.
(R) Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců do 1. 5.	Vybrat externího partnera pro realizaci průzkumu do 31. 3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vykonať průzkum trhu vhodných dodavatelů do 15. 2. 2. Sestavit kontrakt a podmínky pro vybraného dodavatele do 31. 3.
(Z) Aplikovat metodiku Poka-joke na 3 nejčastější kořenové příčiny reklamací do 1. 9.	Uskutečnit Poka-joke workshop do 1. 5.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Složit tým ze zástupců odp. oddělení a dohodnout termín do 1. 3. 2. Provést přípravu a realizaci Poka-joke workshopu do 1. 5.
(P) Zajistit externí certifikaci pro pracovníky na stroji A podle normy IPC-7711/21 do 31. 3.	Realizovat školení a certifikaci normy IPC-7711/21 do 31. 3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzavřít kontrakt na školení normy IPC-7711/21 do 15. 2. 2. Postoupit školení a certifikaci pracovníků na normy IPC-7711/21 do 31. 3.
(P) Revidovat pracovní instrukce a návody na opravy do 1. 5.	Kontrola a úprava pracovních instrukcí projektu A do 1. 3.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking nejlepších postupů projektu A do 1. 2. 2. Aktualizovat pracovní instrukce projektu A do 1. 3.
	Kontrola a úprava pracovních instrukcí projektu B do 1. 5.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking nejlepších postupů projektu B do 1. 4. 2. Aktualizovat pracovní instrukce projektu B do 1. 5.

Následně je autorem navrženo vést tzv. horizontální koordinační poradou. Cílem této porady je za účasti strategického managementu revidovat taktické plány napříč funkčními útvary pro dosažení:

- Synergie zlepšovacích iniciativ a projektů,
- jednoznačného pochopení způsobů, jak dílčí funkční útvar dosahuje naplnění strategických cílů organizace,
- eliminace nadbytečných, duplicitních či protichůdných iniciativ,
- přidělení podpůrných zdrojů a jejich reflexe v RACI matici,
- finální prioritizace, modifikace či odstranění dílčích aktivit strategickým managementem.

3.2 X-Matice

Slabou stránkou současné formy dokumentace strategického plánování ve formě BP je absence jasného propojení dílčích KPI na definované strategické cíle. Proto je autorem navrženo použití klíčového prvku metodiky HK – X-Matice. Ta je jednotným vizuálním prvkem, ve kterém je možné přehledně vymezit výstupy strategického plánování v organizaci.

Autorem je vytvořena jedinečná forma X-Matice (viz Příloha 9) skládající se z následujících funkčních částí:

1. Vize a pilíře podporující vizi – jsou představitelem strategických východisek integrovaných do centrální části X-Matice. Účelem tohoto umístění je pomocí paprskového diagramu přehledně vizualizovat strategické směřování organizace a konkrétní způsoby, jakým jich má organizace dosahovat. Je doporučeno pro manažery strategické, taktické i operativní úrovně neustále reflektovat zadávané údaje a ověřovat, zda jsou v souladu s vizí společnosti.
2. Balanced Scorecard (BSC) – je pro strategický management pomůckou pro zvolení malého počtu vyvážených strategických cílů v perspektivě finanční, zákaznické, procesní a rozvojové. Vizuálně lze strategické cíle podle BSC identifikovat ve dvou variantách. První variantou je doporučeno označit písmeno konkrétní perspektivy do závorky před název strategického cíle – např. *(P) Zlepšení prvních průchodů na stroji A na 80 % do konce Q4 2023.*

Takto lze označovat navazující roční cíle, zlepšovací iniciativy, projekty i dílčí úkoly. Druhou variantou je přiřazení jedné konkrétní barvy každé z vymezených perspektiv a toto barevné kódování následovat při rozkladu na dílčí iniciativy.

3. Matice odpovědností RACI – v pravé části X-Matice je věnován prostor pro přiřazení vlastníků ve formě organizačního útvaru či konkrétního jména osoby ve vztahu ke zlepšovací iniciativě, projektu či úkolu. Obecné formy matic vyznačují pouze vlastníka. Autorem je proto X-Matice vylepšena o komplexní matici odpovědností podle metody RACI. Výhodou tohoto řešení je větší přehlednost o dílčích odpovědnostech – pracující, odpovědný, konzultovaný a informovaný. Nesporným kladem je využitelnost při plánování napříč organizací, kdy mohou manažeři vizuálně zohlednit kapacity a využitelnost svých lidských zdrojů.

X-Matice je dále složena z hlavičky, ve které je definován název matice reprezentující její určení pro strategické, taktické nebo operativní plánování. Dále je zde prostor pro označení konkrétní SBU – autorem je považováno za zásadní, aby se oproti dosavadnímu procesu definovali již strategické cíle na úrovni konkrétní SBU. Následně je označena plánovacím rokem, v taktickém plánu je dále označení funkčního útvaru a v operativním plánu jsou nazvány dílčí operativní jednotky. Mezi strategickou a taktickou, dále taktickou a operativní úrovní je nutné vést oboustrannou zpětnou vazbu, tzv. vertikální koordinační poradou.

Pro účely strategického plánování s rozkladem na nižší, taktické a operativní plánování je autorem představena trojice matic:

1. XS-Matice – je určena pro plánování strategického managementu na úrovni konkrétní SBU. Je maticí 1. úrovně a v její centrální části jsou obsaženy přelomové strategické cíle na horizont 3-5 let, roční cíle zlepšovací iniciativy a navazující ukazatele výkonnosti.
2. XT-Matice – je definována pro úroveň taktického managementu. Je maticí 2. úrovně, tzn. navazuje na vypracovanou XS-Matici. V centrální části matice jsou vymezeny roční cíle, zlepšovací iniciativy, projekty a související ukazatele výkonnosti. Tato matice je použita pro koordinační poradou napříč funkčními útvary konkrétní SBU.

3. XO-Matice – je konstruována pro podnikové plánování operativního managementu. Je maticí 3. úrovně, tzn. je vypracována jako navazující matice k XT-Matici dílčího funkčního útvaru. Je charakteristická zobrazením zlepšovacích iniciativ, projektů, úkolů a navazujících ukazatelů výkonnosti. Účelem této matice je zajistit, že i nejnižší stupně organizační struktury jsou sjednoceny a že jejich činnosti vedou k naplnění vyšších strategických cílů, což je zásadní výhodou použití X-Matice.

3.3 Koordinační porada

V současném procesu plánování je identifikována slabá stránka ve formě nedostatečného zapojení nižších úrovní managementu, především pak operativního. Následně dochází k neprovázanosti operativních KPI na strategické cíle a absenci procesního přístupu, kdy je organizace soustředěna hlavně na výsledky namísto definování dílčích procesních zlepšení. Proto je autorem navrhnout systém koordinačních porad vycházejících z procesu zvaného Catchball metodiky HK. Proces koordinačních porad je integrován do koncepčního rámce strategického plánování HK (viz Příloha 8). Je žádoucí, aby organizace předkládanou strukturu koordinačních porad (viz Tab. 7, Tab. 8 a Tab. 9) využila také formou kontrolního seznamu a aktivně vyhodnocovala, zda dané položky naplňují požadovaná kritéria. S ohledem na šíři organizační struktury je autorem navrhnuo realizovat 3 typy koordinačních porad:

1. Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu – ve které jsou formou řízené porady strategickým a taktickým managementem diskutovány dlouhodobé cíle a z nich navazující cíle roční a zlepšovací aktivity na jejich dosažen. V Tab. 7 jsou autorem vymezeny konkrétní kritéria efektivity této porady. Poradu lze z pohledu frekvence její realizace primárně definovat jako jednorázovou, pokud však nedošlo ke schválení mezi strategickým a taktickým managementem, je doporučeno schůzku opakovat – dokud nebude schválena XS-Matice.

Tab. 7 Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu

Položka	Kritérium
Fáze	Tvorba strategického plánu.
Frekvence	Jednorázově (3 měsíce před implementací BP). Opakovaně – dokud nejsou schváleny výstupy.
Metoda	Řízená porada
Vstupy	Vize a pilíře podporující vizi, elementární hodnoty, přelomové strategické cíle, návrh ročních cílů a zlepšovacích aktivit.
Účastníci a odpovědnosti (RACI)	Strategický management (A) – Provozní ředitel. Taktický management (R) – Výroba, technologie, kvalita, řízení odbytu a plánování, projektový manažeři.
Cíle	Komunikace cílů organizace. Zpětná vazba na cíle a způsoby jejich dosažení. Identifikace a doplnění dalších způsobů a korelací – roční cíle, zlepšovací aktivity, ukazatele výkonnosti a vlastníci. Motivace pracovníků díky aktivnímu zapojení do plánovacího procesu.
Výstupy	XS-Matice: Roční cíle, zlepšovací aktivity, ukazatele výkonnosti, korelace a vlastníci.
Hodnocení efektivity	Měsíční a kvartální hodnocení, roční/neplánované přezkoumání systému managementem. Interní a externí audity systému řízení kvality podle ISO 9001.

2. Vertikální koordinační porada taktického a operativního managementu – je formou setkání taktického a operativního managementu za účelem konkretizace a převedení ročních cílů a zlepšovacích aktivit na dílčí projekty a úkoly. Je vedena formou řízené diskuse, jejíž výstupy jsou doplněné a schválené XT-Matice a XO-Matice. Pro efektivní naplnění cílů porady je autorem předložena její dvoufázová podoba. Smyslem první schůzky je představit strategické a taktické směřování organizace formou revize XT-Matice a připravit její konečný návrh. Součástí tohoto návrhu je případně zpětná vazba na úroveň strategického managementu z pohledu slabých stránek či rezerv dané matice. Cílem druhé porady je finalizovat XT-Matici i XO-Matici, kdy v této fázi již došlo k revizi XT-Matice se všemi funkčními

odděleními a strategickým managementem, a získat tak akceptaci operativní úrovně řízení. Kompletní charakteristika této porady je popsána v Tab. 8.

Tab. 8 Vertikální koordinační porada taktického a operativního managementu

Položka	Kritérium
Fáze	Tvorba strategického plánu.
Frekvence	1. Úvodní představení cílů (2 měsíce před implementací BP). 2. Závěrečné odsouhlasení (14 dní před implementací BP).
Metoda	Řízená porada
Vstupy	Roční cíle, zlepšovací aktivity, ukazatelé výkonnosti, korelace a vlastníci.
Účastníci a odpovědnosti (RACI)	Taktický management (A) – dílčí útvar, tzn. výroba, technologie, kvalita, řízení odbytu a plánování, projektoví manažeři. Operativní management (R) – dílčí jednotka funkčního útvaru.
Cíle	Komunikace cílů organizace. Zpětná vazba na cíle a způsoby jejich dosažení. Identifikace, doplnění dalších způsobů a korelací – zlepšovací aktivity, projekty, ukazatelé výkonnosti a vlastníci. Motivace pracovníků díky aktivnímu zapojení do plánovacího procesu.
Výstupy	XT-Matice: projekty, ukazatelé výkonnosti, vlastníci a korelace. XO-Matice: úkoly, ukazatelé výkonnosti, vlastníci a korelace.
Hodnocení efektivity	Týdenní a měsíční hodnocení. Interní a externí audity systému řízení kvality podle ISO 9001.

3. Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu – jejím účelem je efektivně koordinovat aktivity napříč organizační strukturou dané SBU. Má frekvenci jednorázové či opakované schůzky a koná se do okamžiku, než budou schváleny jednotlivé XT-Matice taktickým a strategickým managementem. Výstupy této porady jsou vstupem do 2. vertikální koordinační porady taktického a operativního managementu – do tzv. závěrečného odsouhlasení. Předpokladem úspěchu této schůzky je z autorova pohledu komplexní příprava a aktivita taktického managementu takovým směrem, aby mohlo dojít k synergii zlepšovacích aktivit přes

jednotlivé funkční útvary, čímž dojde k pozitivnímu efektu na celou organizaci. Kompletní přehled požadavků na tuto poradů je popsán v Tab. 9.

Tab. 9 Horizontální koordinační poradů taktického a strategického managementu

Položka	Kritérium
Fáze	Tvorba strategického plánu.
Frekvence	Jednorázově (2 měsíce před implementací BP). Opakovaně – dokud nejsou schváleny výstupy.
Metoda	Řízená poradů.
Vstupy	XS-Matice: Roční cíle, zlepšovací aktivity, ukazatelé výkonnosti, korelace a vlastníci. XT-Matice všech funkčních oddělení: projekty, ukazatelé výkonnosti, vlastníci a korelace.
Účastníci a odpovědnosti (RACI)	Strategický management (C) – Provozní ředitel. Taktický management (R, A) – Výroba, technologie, kvalita, řízení odbytu a plánování, projektový manažeři.
Cíle	Představení zlepšovacích iniciativ a projektů funkčních útvarů. Synergie neustálého zlepšování – identifikace, doplnění dalších způsobů a korelací (zlepšovací aktivity, projekty ukazatele výkonnosti a vlastníci). Zpětná vazba strategického a taktického managementu – eliminace nadbytečných, duplicitních či protichůdných aktivit. Definovat jasné role, odpovědnosti, potřebné zdroje na realizaci představených iniciativ, projektů a ukazatelů výkonnosti. Prioritizace zlepšovacích aktivit a projektů (v případě omezených zdrojů).
Výstupy	XS-Matice: Roční cíle, zlepšovací aktivity, ukazatelé výkonnosti, korelace a vlastníci. XT-Matice: projekty, ukazatelé výkonnosti, vlastníci a korelace.
Hodnocení efektivity	Měsíční a kvartální hodnocení, roční/neplánované přezkoumání systému managementem. Interní a externí audity systému řízení kvality podle ISO 9001.

Přínos koordinačních poradů je autorem spatřen především v aktivní komunikaci týkající se přelomových strategických a ročních cílů, která je podpořena obousměrnou, tzn. shora-dolů a zdola-nahoru, zpětnou vazbou skrze organizační strukturu. Výsledkem je celopodnikové zaměření na definované strategické cíle.

Lze tedy konstatovat, že v organizaci uplatňující navrhovaný koncepční rámec strategického plánování jsou aktivity všech zaměstnanců zaměřeny na dosahování dlouhodobé vize a mise společnosti.

4 Případová studie – ověření možnosti navrhnutého koncepčního rámce na divizi SBU-C

V této kapitole je popsána případová studie, která je autorem provedena za účelem ověření možnosti implementace navrhnutého koncepčního rámce na vybrané organizační jednotce společnosti ABC. Předmětem studia případové studie je malá skupina členů strategického, taktického a operativního managementu divize SBU-C. Autorem je použita prospektivní metoda případové studie, ve které je proveden výzkum zaměřený na ověření možnosti budoucí implementace podle 3 představených scénářů. Případová studie je provedena po schválení strategickým managementem společnosti ABC, jehož součástí je i etické zhodnocení dopadů studie.

Cíle výzkumné případové studie jsou autorem definovány následovně:

1. Ověřit možnosti implementace navrhnutého koncepčního rámce na divizi SBU-C na základě 3 zvolených scénářů, jejichž kompletní parametry jsou popsány v Tab. 10. Obecně jsou vymezeny následovně:
 - a. Pomalý (3 roky) – je scénářem s nejmenšími požadavky na lidské zdroje, kdy jsou dílčí prvky implementovány postupně napříč organizační strukturou.
 - b. Střední (2 roky) – je kompromisní variantou mezi pomalým a rychlým scénářem. Dílčí prvky jsou implementovány v období 2 let.
 - c. Rychlý (1 rok) – všechny komponenty navrhnutého procesu jsou implementovány v průběhu 1 roku skrze celou organizační strukturu SBU-C. Představuje scénář, ve kterém jsou kladeny velké nároky na lidské zdroje.
2. Popsat přínosy a hrozby navrhnutého rámce oproti současnému stavu.
3. Vyhodnotit nastavení oblastí strategických zájmů na SBU-C.

Tab. 10 Parametry scénářů případové studie

Scénář	1. rok	2. rok	3. rok
Pomalý	<p>Definice přelomových SMARTER cílů.</p> <p>Vymezení ročních strategických cílů.</p> <p>Definice zlepšovacích iniciativ.</p> <p>Schválená XS-Matice.</p> <p>Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.</p> <p>Aktivní zapojení strategického managementu do procesu plánování.</p>	<p>Vymezení ročních strategických cílů.</p> <p>Definice zlepšovacích iniciativ a projektů.</p> <p>Schválená XS-Matice a XT-Matice.</p> <p>Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.</p> <p>Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu.</p> <p>Aktivní zapojení strategického a taktického managementu do procesu plánování.</p>	<p>Vymezení ročních strategických cílů.</p> <p>Definice zlepšovacích iniciativ, projektů a úkolů.</p> <p>Schválená XS-Matice, XT-Matice a XO-Matice.</p> <p>Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.</p> <p>Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu.</p> <p>Aktivní zapojení strategického, taktického a operativního managementu do procesu plánování.</p>
Střední	<p>Definice přelomových SMARTER cílů.</p> <p>Vymezení ročních strategických cílů.</p> <p>Definice zlepšovacích iniciativ.</p> <p>Schválená XS-Matice a XT-Matice.</p> <p>Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.</p> <p>Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu.</p> <p>Aktivní zapojení strategického a taktického managementu do procesu plánování.</p>	<p>Vymezení ročních strategických cílů.</p> <p>Definice zlepšovacích iniciativ, projektů a úkolů.</p> <p>Schválená XS-Matice, XT-Matice a XO-Matice.</p> <p>Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.</p> <p>Vertikální koordinační porada taktického a operativního managementu.</p> <p>Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu.</p> <p>Aktivní zapojení strategického, taktického a operativního managementu do procesu plánování.</p>	-
Rychlý	<p>Definice přelomových SMARTER cílů.</p> <p>Vymezení ročních strategických cílů.</p> <p>Definice zlepšovacích iniciativ, projektů a úkolů.</p> <p>Schválená XS-Matice, XT-Matice a XO-Matice.</p> <p>Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.</p> <p>Vertikální koordinační porada taktického a operativního managementu.</p> <p>Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu.</p> <p>Aktivní zapojení strategického, taktického a operativního managementu do procesu plánování.</p>	-	-

Výzkumná strategie je postavena na dvou zdrojích dat. Prvním je pozorování a zpětná vazba vybraných představitelů strategického, taktického a operativního managementu na představený koncepční rámec. Druhým zdrojem jsou odpovědi účastníků studie na předem připravené strukturované otázky (viz Příloha 12).

4.1 Hodnocení implementačních scénářů

Mezi účastníky studie panovala shoda v názoru, že s ohledem na relativně nízký počet vedoucích pracovníků lze navrhovaný rámec implementovat podle rychlého scénáře, tedy do 1 roku. Pro malou část zkoumaných by bylo realistické metodiku nasadit v rámci měsíců, maximálně pak do půl roku. Na divizi SBU-C by mohlo být plně nasazeno pro plánovací období roku 2023.

4.2 Přínosy a hrozby navrhnutého rámce

Převažujícím kladem byla celková transparentnost jak plánování strategického, taktického a operativního managementu, tak i rozkladu podnikových cílů na jednotlivé implementační úkoly. Za další pozitiva byly označeny jednoznačnost vztahů a vzájemných vazeb jednotlivých cílů na dílčí aktivity, a k nim přiřazení odpovědní pracovníci. Následně byla identifikována vyšší přidaná hodnota celého rámce oproti současnému stavu plánování, a to díky strukturovanému přístupu k procesu plánování. Za potenciální přínos byla označena vyšší efektivita s ohledem na dosažení výsledků vybraných KPI a zároveň efektivnost celého procesu plánování, kdy by došlo k eliminaci duplicitních aktivit i činností, které nejsou v souladu se strategickým směřováním SBU-C. Závěrem by došlo ke zlepšení komunikace, která by díky zavedené oboustranné zpětné vazbě vedla ke zvýšení motivace zaměstnanců a k jejich vyššímu výkonu.

Za hrozbu navrhovaného koncepčního rámce byla považována vyšší pracnost oproti současnému stavu, spojená s doplňováním X-Matic. Část respondentů také zmínila možné riziko spojené s nedostatečným pochopením, jak by nový koncepční rámec fungoval a jaký by byl jeho smysl pro organizaci. Toto riziko by bylo hrozbou pro akceptaci dílčích manažerů, kteří by mohli klást překážky samotnému zavedení nového koncepčního rámce. Posledním faktorem, který představuje riziko pro implementaci, je dlouhodobá udržitelnost tohoto rámce, neboť nebyly jasné pochopeny vazby a souvislosti, kdo by měl systém udržovat.

4.3 Vyhodnocení oblastí strategických zájmů pro implementaci HK

Posledním cílem studie bylo vyhodnotit, zda jsou na divizi SBU-C správně nastaveny oblasti strategických zájmů pro implementaci metodiky HK tak, jak jsou definovány podle Kestersona (2015) a Löfvinga a kol. (2021), které jsou blíže popsány v teoretické části této práce.

Následující oblasti strategických zájmů byly nastaveny **správně** s ohledem na strategické směřování SBU-C:

- ✓ Znalosti, zkušenosti a kompetence zaměstnanců,
- ✓ orientace na zákazníka a jeho potřeby,
- ✓ akceptace změn.

Mezi **neutrálně** hodnocené oblasti strategických zájmů patří:

- Zaměření na dlouhodobé cíle,
- zapojení a závazek managementu,
- zodpovědnost pracovníků,
- dostupnost lidských a dalších zdrojů a
- procesy měření, monitorování a revize cílů.

Za oblast strategického zájmu, která byla nastavena **nedostatečně**, byl sledován vztah a forma spolupráce s přímým nadřízeným, a to převážně ve vztahu mezi operativním a taktickým managementem divize SBU-C.

Ve studii byly pozorovány **protichůdné** názory respondentů, ve kterých se management SBU-C polarizuje – těmi jsou procesy podnikového plánování a nastavování cílů, převažující styl vedení a komunikace skrze organizaci. Strategickým managementem jsou tyto oblasti strategických zájmů popisovány jako vhodně nastavené, naproti tomu byly operativním managementem označeny za nevhodně nastavené.

Závěrečným zjištěním případové studie byla obecná tendence hodnotit oblasti strategických zájmů jako fungující na úrovni strategického managementu, které mělo klesající charakter s přechodem na nižší úrovně řízení – na taktický a operativní management.

Autorem je doplněno, že v případě použití případové studie jako nástroje kvalitativního výzkumu je vhodné zohlednit jeho možná rizika, např. podjatost účastníků studie, malý vzorek respondentů nebo časová limitace studie.

5 Vyhodnocení očekávaných přínosů a potenciálních hrozeb, závěrečná doporučení

V této kapitole jsou autorem vyhodnoceny očekávané přínosy a potenciální hrozby navrhnutého koncepčního rámce strategického plánování. Následně jsou pro potenciální hrozby poskytnuta závěrečná doporučení s cílem minimalizovat jejich negativní vliv na nasazení na divizi SBU-C. Autorem jsou zde souhrnně vyhodnoceny výstupy z případové studie popsané v předcházející kapitole.

5.1 Vyhodnocení očekávaných přínosů

Významným přínosem navrhnutého koncepčního rámce je jeho **integrace do zavedeného systému plánování** v organizaci ABC, díky kterému lze navrhnutý rámec na divizi SBU-C implementovat již v následujícím cyklu plánování od roku 2023.

Dalším očekávaným přínosem je zásadní **redukce plýtvání podnikovými zdroji** divize SBU-C, kterých bude dosaženo transparentním propojením dlouhodobých strategických cílů, ročních cílů, zlepšovacích iniciativ, projektů, úkolů, jejich vzájemných vazeb a definicí vlastníků a jejich dílčích odpovědností.

Aplikací navrhnutého rámce, kombinujícího metodiky HK, BSC a matice odpovědností RACI na divizi SBU-C, lze očekávat znatelné **zlepšení účinnosti a účelnosti procesu plánování** na úrovních strategického, taktického a operativního managementu, kdy tímto zlepšením bude efektivněji dosaženo naplnění klíčových ukazatelů výkonnosti.

Na závěr je očekáváno podstatné **zvýšení angažovanosti, motivace a spokojenosti zaměstnanců** skrze organizační strukturu SBU-C, a to díky jejich aktivnímu zapojení do procesu podnikového plánování.

5.2 Vyhodnocení potenciálních hrozeb

Z případové studie vyplývá potenciální hrozba, která je spojena se **zvýšenou administrativní náročností** s vypracováváním X-Matic. U nového koncepčního rámce, tak jako u každého nového procesu, lze očekávat postupné zvýšení efektivity s růstem zkušeností podle tzv. křivky učení.

Za další riziko lze považovat **neakceptování nového koncepčního rámce manažery**, které vyplývá z nedostatečných znalostí o praktickém fungování, popř. nepochopením smyslu zavedení navrhnutého koncepčního rámce na SBU-C.

Závěrečným rizikem vyplívajícím z provedené případové studie je **dlouhodobá neudržitelnost** nového koncepčního rámce, ve kterém není managementem jasně pochopena vazba a odpovědnosti za proces podnikového plánování na jednotlivých úrovních řízení v organizaci.

5.3 Závěrečná doporučení

Rizikem nového rámce je zvýšená administrativní náročnost a jeho neakceptování manažery organizace. Proto je autorem doporučeno **realizovat školení metodiky HK**, ve kterém bude pro vedoucí pracovníky vysvětlen přínos této metodiky, její návaznost na navrhnutý koncepční rámec a na příkladech z praxe vysvětlen postup při doplňování a vyhodnocování vazeb v X-Matici. V aktuálním modelu jsou použity 3 stupně intenzity korelací – velká, střední a nízká. Pro tu je doporučeno vytvořit popis, kdy a jakou vazbu použít. Alternativně lze použít model s jednostupňovou intenzitou korelace, ve kterém závislost buď existuje, nebo vůbec neexistuje. Toto lze doporučit v úvodních etapách bez předchozích zkušeností.

Doporučeným způsobem, jak minimalizovat riziko dlouhodobé neudržitelnosti, je upravit podnikovou směrnici zvanou *Proces podnikové vize a operativních KPI* ve smyslu **definování jasných odpovědností** za dílčí milníky nového koncepčního rámce – konkrétně přidat odpovědnost strategického managementu za definici strategických cílů a schválení XS-Matice, odpovědnost taktického managementu za aktivní participaci v procesu plánování, horizontální a vertikální koordinaci s operativním managementem a schválení XT-Matice. Odpovědností operativního managementu je definovat dílčí projekty a úkoly, formálně schválené v podobě XO-Matice.

Závěr

V analytické části této práce bylo nejprve autorem identifikováno 7 zásadních rezerv procesu plánování ve společnosti ABC – strategické cíle organizace a podpůrné programy nebyly formulovány specificky, ale pouze celopodnikově, dále nebyl zapojen operativní management, chyběla standardizace rozkladu strategických cílů do taktické a operativní úrovně managementu, operativní KPI nebyly navázány na vyšší cíle organizace, zaměření bylo koncipováno na klíčové ukazatele místo na procesní přístup a strategické plánování bylo definováno pouze v krátkodobém horizontu.

V návrhové části byl představen nový rámec strategického plánování redukující zásadní rezervy odhalené v analytické části. První částí navrhnutého rámce bylo definovat přelomové strategické cíle, vymezit roční cíle a stanovit projekty a úkoly operativní úrovně. Druhou částí bylo použití X-Matice na úrovni strategického, taktického a operativního managementu, kdy do X-Matice byly autorem integrovány vize a pilíře společnosti, označení cílů podle metodiky BSC a matice odpovědností RACI. V závěrečné části byly vytvořeny 3 typy koordinačních porad a k nim patřičné kontrolní seznamy, pomocí kterých by bylo docíleno vertikální a horizontální koordinace celé SBU-C směrem k naplnění vyšších strategických cílů.

V následující kapitole byla představena případová studie zkoumající možnosti implementace navrhnutého rámce na divizi SBU-C. Navrhnutý model by byl organizací implementován podle rychlého scénáře do plánovacího cyklu roku 2023. Za přínos by byla považována transparentnost, systematický rozklad cílů na dílčí aktivity, provázanost činností strategického, taktického a operativního plánování a zlepšení komunikace. Možným rizikem by byla vyšší pracovní náročnost spojená s doplňováním X-Matic a problémy, které by mohly nastat s pochopením metodiky a jejího smyslu. V závěru této kapitoly byly vyhodnoceny oblasti strategických zájmů na divizi SBU-C.

V poslední kapitole byly vyhodnoceny očekávané přínosy, za které lze považovat integraci nového rámce do procesu plánování společnosti ABC, redukce plýtvání podnikovými zdroji, zlepšení účinnosti a účelnosti procesu plánování a zvýšení angažovanosti, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Dále byly vyhodnoceny potenciální hrozby tohoto rámce, které by zahrnovaly zvýšenou administrativní

náročnost, jeho neakceptování manažery a dlouhodobou neudržitelnost. Na závěr bylo doporučeno realizovat školení metodiky HK a definovat odpovědnosti navrhnutého rámce v podnikové směrnici, kterými by byl snížen negativní vliv identifikovaných hrozeb.

Tato práce byla vyhodnocena pomocí kvalitativních výzkumu – případové studie. Po implementaci navrhnutého rámce na SBU-C je autorem doporučeno pro další zkoumání provedení kvantitativního výzkumu, který se zaměří na projev implementace navrhnutého rámce na výsledcích klíčových ukazatelů výkonnosti, úspěšnosti projektů, vynaložených zdrojích atd. V této práci byla analyzována pouze dílčí část procesu plánování v organizaci, a to proces nasazení dílčího strategického záměru. Z tohoto důvodu by mohl být autorem optimalizován proces formulace strategického záměru, ve kterém existuje řada nástrojů jako je SWOT analýza, Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, GAP analýza atd. Rozborem a implementací vhodných nástrojů by se firma efektivněji posouvala k naplnění definované vize.

Seznam literatury

AKAO, Yoji; Greg WATSON, Glenn H. MAZUR. *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press, 2020. ISBN 978-0367554255.

BARNABE, Frederico, Maria Cleofe GIORGINO. *Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation*. *The TQM Journal*. 2017, 29(4), 590-609.

CAMPBELL, Andrew, Michael J. GOOLD. *Synergy: Why links between business units often fail and how to make them work*. Capstone Pub., 1998. ISBN 978-1900961578.

DE WIT, Bob, Ron MEYER. *Strategy: International perspective, 5th Edition*. Centage Learning EMEA, U.K., 2014. ISBN 978-8131525593.

EFQM. *The EFQM Model*. EFQM [online]. 2021 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://efqm.org/efqm-model>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GOETSCH, David L., Stanley DAVIS. *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. Prentice Hall, 2006. ISBN 978-01-3118-929-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

IMAI, M. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition*. New York: McGraw Hill, 2012. 448 s. ISBN 978-0-07-179035-2.

- JELENČ, Lara, Srđan LERNER, Viktorija KNAPIĆ. *Hoshin Kanri – Western management insights on content and process. Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.* 2020, 562-578.
- JURAN, Joseph M., Joseph A. DE FEO. *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence.* McGraw-Hill Education, 2010. ISBN 978-0-07-162972-0.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KESTERSON, Randy K. *The Basics of Hoshin Kanri.* CRC Press, 2015. ISBN: 978-1-4822-1870-1.
- KNOWLES, Graeme. *Managing Quality in The 21st Century: Principles and Practice* [online]. 2017 [cit. 2021-10-2]. ISBN 978-87-7681-875-3. Dostupné z: www.bookboon.com.
- KONDO, Y. *Hoshin kanri - a participative way of quality management in Japan. The TQM Magazine.* 1998, **10**(6), 425-431.
- LEE, R.G., B.G DALE. *Policy deployment: an examination of the theory. International Journal of Quality & Reliability Management.* 1998, **15**(5), 520-540.
- LIKER, Jeffrey K., Michael HOSEUS, CENTER FOR QUALITY PEOPLE AND ORGANIZATIONS. *Toyota culture.* New York: McGraw-Hill Publishing, 2008. ISBN 978-0-07-149217-1.
- LÖFVING, M., Anders MELANDER, Fredrik ELGH, David ANDERSSON. *Implementing Hoshin Kanri in small manufacturing companies. Journal of Manufacturing Technology Management.* 2021, **32**(9), 304-322.
- LUEG, Rainer, Louisa VU. *Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. Management Revue.* 2015, **26**(4), 306-327.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století.* Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PEARCE, John A., Richard B. ROBINSON, Ram SUBRAMANIAN. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill, 2000. ISBN 9780078137167.

PORTER, Michael E. *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*. 2008, **86**(1), 78-93.

REEVES, Martin, Claire LOVE, Philipp TILLMANN. *Your strategy needs a strategy*. *Harvard Business Review*. 2012, **90**(9), 76-83.

STEINER, George A. *Strategic planning*. Simon and Schuster, 2010. ISBN 9781439135792.

TAPINOS, Efsthios., Robert G. DYSON, Maureen MEADOWS. *Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process?* *Journal of the Operational Research Society*. 2011, **62**(5), 888-899.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

WITCHER, B.J., Vinh Sum CHAU, Paul HARDING. *Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa*. *International Journal of Operations & Production Management*. 2008, **28**(6), 540-561.

YANG, T., Chao-Ton SU. *Application of hoshin kanri for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company*. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2007, **18**(6), 761-775.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces strategického plánování podle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla.....	15
Obr. 2 Proces strategického plánování podle Fotra a kol.....	16
Obr. 3 Proces strategického plánování podle Kestersona.....	17
Obr. 4 Organizační a řídicí hierarchie doplněna o manažerské funkce.....	21
Obr. 5 Informační charakteristiky v jednotlivých vrstvách managementu.....	21
Obr. 6 Úrovně strategií.....	22
Obr. 7 Koncepce HK podle Kestersona.....	31
Obr. 8 Struktura rozkladu podnikových cílů pomocí X-Matice.....	34
Obr. 9 Rámec metodiky BSC.....	36
Obr. 10 Organizační struktura SBU společnosti ABC.....	42
Obr. 11 Elementární hodnoty společnosti ABC.....	47
Obr. 12 Časová osa pro definici a schválení BP.....	50

Seznam tabulek

Tab. 1 Strategické cíle společnosti ABC.....	44
Tab. 2 Podpůrné programy společnosti ABC.....	45
Tab. 3 Přehled počtu podnikových ukazatelů.....	51
Tab. 4 Porovnání současných a navrhovaných strategických cílů.....	58
Tab. 5 Návrh ročních strategických cílů.....	59
Tab. 6 Rozpad zlepšovacích iniciativ na projekty a úkoly.....	61
Tab. 7 Vertikální koordinační porada strategického a taktického managementu.....	65
Tab. 8 Vertikální koordinační porada taktického a operativního managementu.....	66

Tab. 9 Horizontální koordinační porada taktického a strategického managementu	67
Tab. 10 Parametry scénářů případové studie.....	70

Seznam příloh

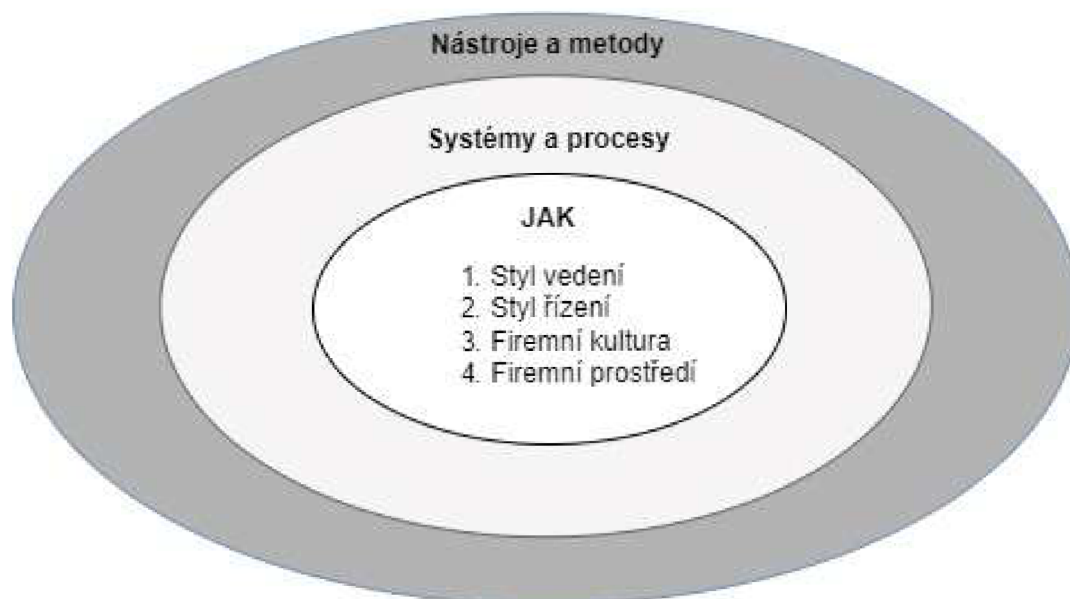
Příloha 1 Výhody a nevýhody strategického plánování	84
Příloha 2 Jádro organizace.....	85
Příloha 3 Charakteristiky vrstev řízení	86
Příloha 4 Procesní mapa společnosti ABC.....	87
Příloha 5 Schéma systému strategického plánování.....	88
Příloha 6 Formulář BP společnosti ABC.....	89
Příloha 7 Postup přezkoumání managementem	90
Příloha 8 Konceptní rámec strategického plánování Hoshin Kanri	91
Příloha 9 XS-Matice strategického plánování.....	92
Příloha 10 XT-Matice taktického plánování	93
Příloha 11 XO-Matice operativního plánování	94
Příloha 12 Výzkumné otázky případové studie.....	95

Příloha 1 Výhody a nevýhody strategického plánování

Výhody strategického plánování	Nevýhody strategického plánování
Příprava organizací na měnící se podmínky vnitřního a vnějšího prostředí podniku.	Omezené plánování v dlouhém období s ohledem na rychle měnící se vnitřní a vnější podmínky.
Definice vymežitelných cílů a směřování organizace do budoucnosti.	Obecnost či vágnost strategických cílů.
Pochopení kontextu organizace pro zájmové skupiny.	Existence efektivních podniků bez procesu strategického plánování.
Podpora a zapojení všech prvků společnosti.	Neefektivita a protichůdné cíle, pokud není vytvořena strategickým managementem.
Vyšší efektivita organizace.	Zpoždění projekty při neadekvátnosti přiřazených zdrojů.
Orientace podnikových zdrojů na aktivity zajišťující zvýšení hodnoty pro vlastníky.	
Eliminace výdajů na činnosti nekorelující s podnikovou strategií.	

Zdroj: Upraveno podle (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017; Juran and De Feo, 2010)

Příloha 2 Jádro organizace



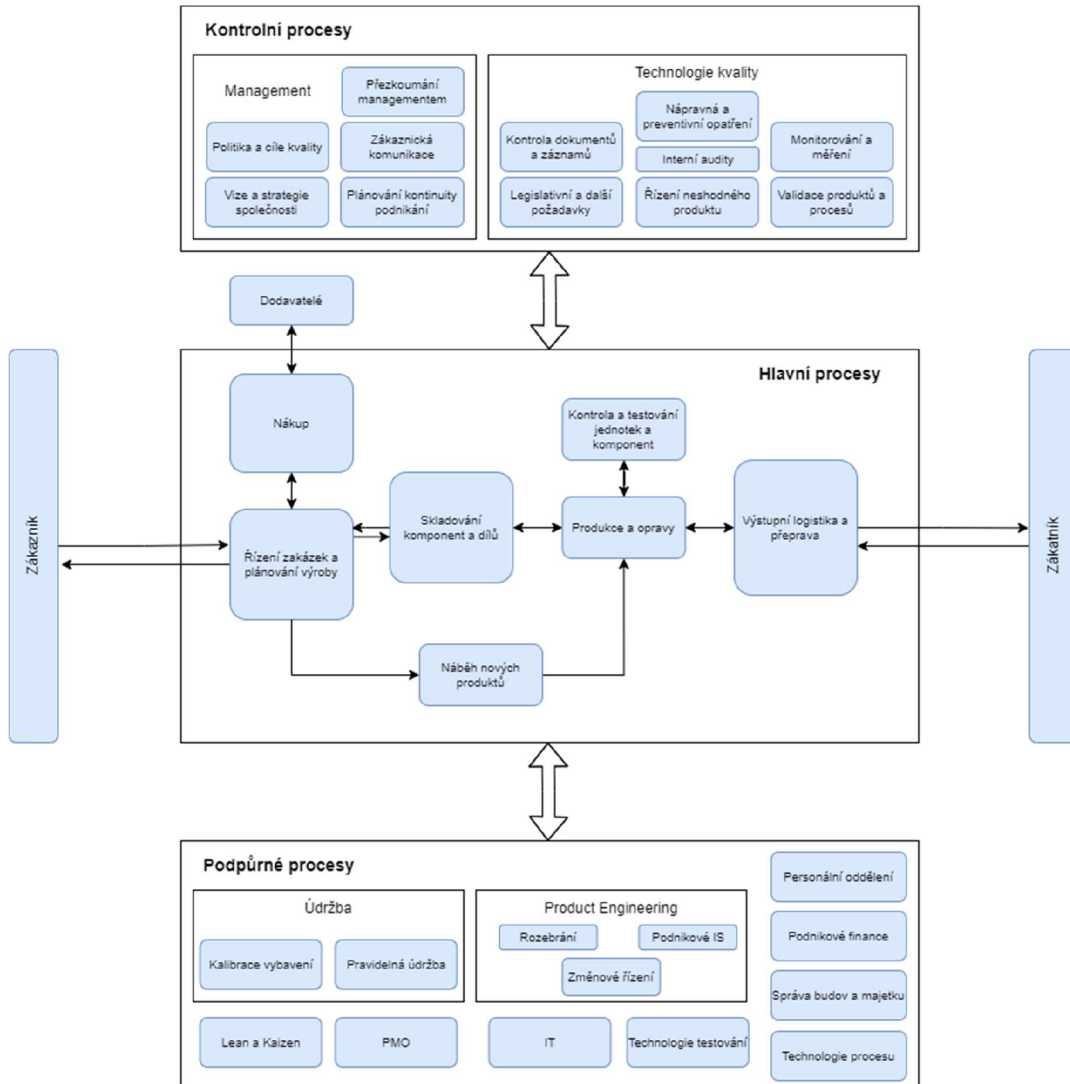
Zdroj: (Kesterson, 2015, str.18)

Příloha 3 Charakteristiky vrstev řízení

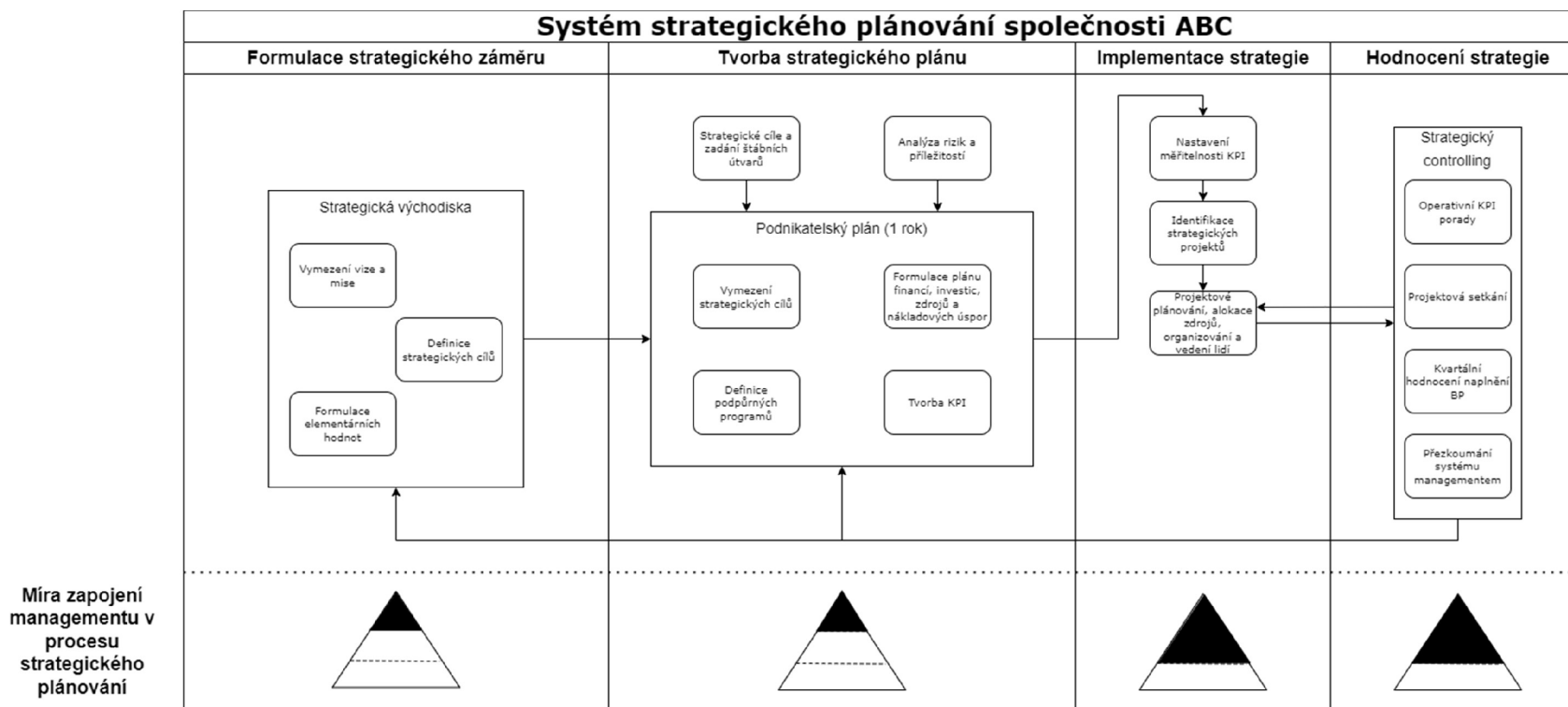
Strategický management	Taktický a operativní management
Jsou definovány a hodnoceny nové cíle a strategie.	Realizuje cíle a strategie definované vyšší úrovní řízení.
Nové strategie mohou být diskutabilní, ambiciózní i sporné. Minimální zkušenosti s realizací.	Při realizaci jsou využity zkušenosti z minulých období.
Význam cílů a strategií je celopodnikový.	Cíle jsou rozděleny na dílčí složky a ty jsou delegovány na funkční struktury organizace.
Nejvyšší vedení je expertem na okolní prostředí firmy a disponuje celopodnikovým rozhledem.	Vedoucí pracovníci jsou úzce spojeni se svou pozicí nebo profesí – převažuje špičková odbornost na danou problematiku.
Dosažení cílů v delším časovém horizontu.	Výsledky lze hodnotit okamžitě po dosažení či nedosažení cílů.
Špatně strukturované a unikátní problémy a důraz na jejich kreativní řešení.	Problémy jsou dobře strukturované a opakovatelné. Možnost uplatňovat rutinní a standardní postupy.

Zdroj: (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 6)

Příloha 4 Procesní mapa společnosti ABC



Příloha 5 Schéma systému strategického plánování



Příloha 6 Formulář BP společnosti ABC

ABC 20XX Business Plan

Business:

Department:

Rev: A / 20XX

Vision	
Mission	

Programs and Initiatives

1. Key Objectives	Customer <i>Add key customer objectives</i>	Financials <i>Add key financial objectives</i>	Operations <i>Add key operations objectives</i>	Development <i>Add key customer objectives</i>
2. Supporting programs	People <i>Add people supporting programs</i>	Technology <i>Add technology supporting programs</i>	Process <i>Add process supporting programs</i>	Citizenship <i>Add citizenship supporting programs</i>
3. KPIs				
4. Financial Plan				
5. Investment				
6. Resource Plan				
7. Cost improvement				

Business:

Department:

Rev: A / 20XX

3. Core KPIs	Owner	Priority (Tier No.)	20XX-Q4 indicator	20XX Q1 Goal	20XX Q2 Goal	20XX Q3 Goal	20XX Q4 Goal

KPI measurement methods:

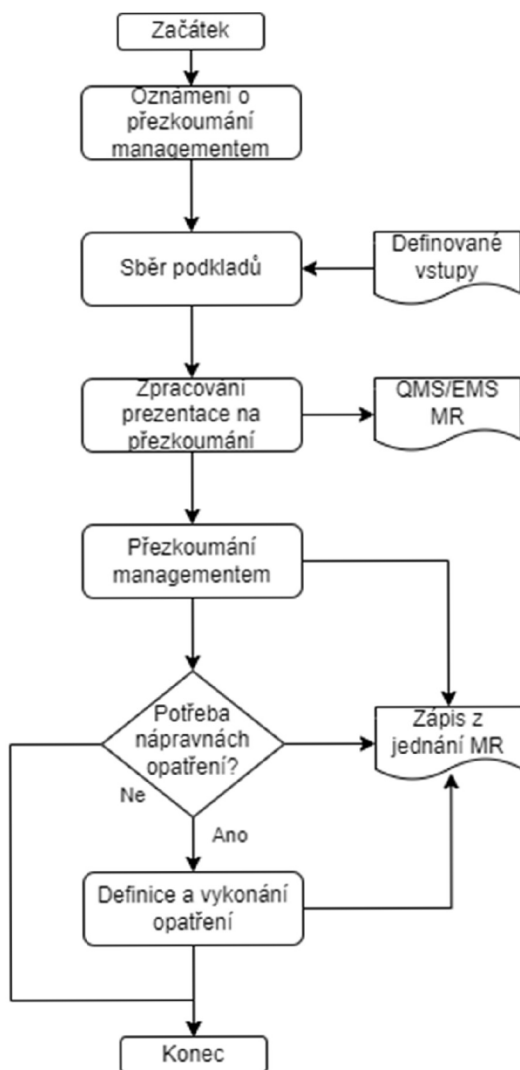
Approved by:

Prepared by:

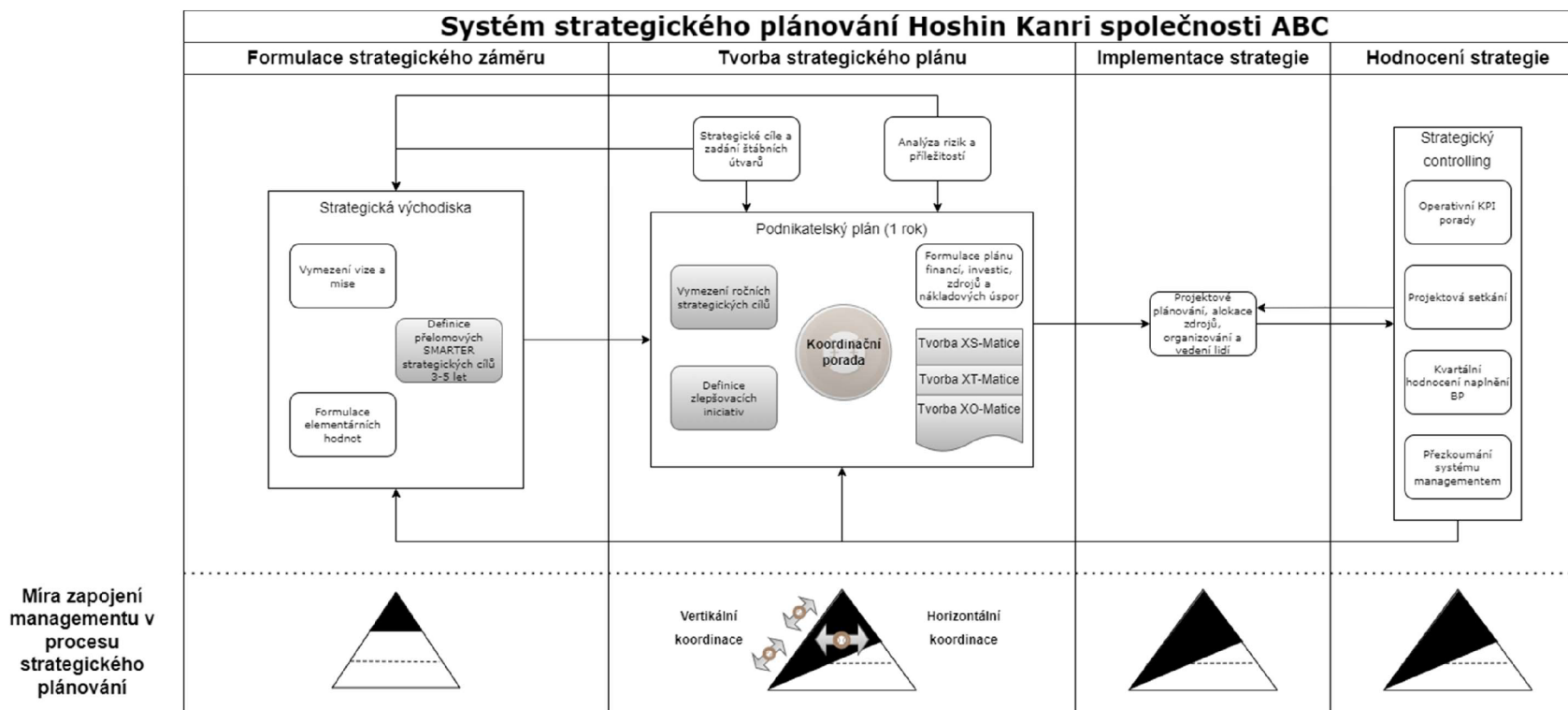
Date:

Date:

Příloha 7 Postup přezkoumání managementem



Příloha 8 Koncepční rámec strategického plánování Hoshin Kanri



Příloha 9 XS-Matice strategického plánování

XS-Matice - Strategický plán, SBU-C, 2023																										
N	X	S	N	(P) Vytvořit video návody v rizikových oblastech do 1. 10. 2023	N	S	X		C	C	I	R	A	R	C											
N	S	X		(R) Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců do 1. 5.		X	N	N	I	I	A	C	I	I	R											
S	N		X	(Z) Aplikovat metodiku Poka-joke na 3 nejčastější kořenové příčiny reklamací do 1. 9. 2023	X			S	A	C		R	R	R	C											
X			S	(P) Nastavit SPC na podstatné vlivy ovlivňující funkcionalitu stroje A do 1. 6. 2023	S			X	A			R	C	C	R											
X	S	N	S	(P) Zajistit externí certifikaci pro pracovníky na stroji A podle normy IPC-7711/21 do 31. 3. 2023	S	S	S	S	R	I	A	R	R	I												
X	S	S	S	(P) Revidovat pracovní instrukce a návody na opravy do 1. 5. 2023	S	N	N	S	R	C		R	A	I												
(P) Zlepšení prvňích průchodů na stroji A na 80 % do konce roku 2023				<div style="text-align: center;"> <p>ZLEPŠOVACÍ INICIATIVY</p> <p>ROČNÍ CÍLE</p> <p>UKAZATELE VÝKONNOSTI</p> <p>PŘELOMOVÉ STRATEGICKÉ CÍLE 3-5 LET</p> </div>	Počet zákaznických reklamací <= 10																					
(P) Maximálně 1 vážný úraz do konce roku 2023																										
(R) Sniženi fluktuace na 1,5 % do konce roku 2023																										
(Z) Maximálně 10 zákaznických reklamací do konce roku 2023																										
S	N	S	X	(Z) Nula zákaznických reklamací do konce roku 2025																						
S	N	X	S	(R) Sniženi fluktuace na 0,5 % v září 2025																						
	X	S		(P) 0 vážných úrazů do konce roku 2025																						
X			S	(P) Zlepšení prvňích průchodů na stroji A na 95 % do konce Q1 2025																						
					<table border="1"> <thead> <tr> <th>Balanced Scorecard</th><th>Korelace</th><th>RACI</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finance (F)</td><td>Velká (X)</td><td>Pracující (R)</td></tr> <tr> <td>Zákazníci (Z)</td><td>Střední (S)</td><td>Odpovědný (A)</td></tr> <tr> <td>Procesy (P)</td><td>Nizká (N)</td><td>Konzultován (C)</td></tr> <tr> <td>Rozvoj (R)</td><td></td><td>Informován (I)</td></tr> </tbody> </table>		Balanced Scorecard	Korelace	RACI	Finance (F)	Velká (X)	Pracující (R)	Zákazníci (Z)	Střední (S)	Odpovědný (A)	Procesy (P)	Nizká (N)	Konzultován (C)	Rozvoj (R)		Informován (I)					
Balanced Scorecard	Korelace	RACI																								
Finance (F)	Velká (X)	Pracující (R)																								
Zákazníci (Z)	Střední (S)	Odpovědný (A)																								
Procesy (P)	Nizká (N)	Konzultován (C)																								
Rozvoj (R)		Informován (I)																								

Příloha 10 XT-Matice taktického plánování

XT-Matice - Taktický plán, SBU-C, celkové, 2023																																							
X		N											(P) Identifikovat nejrizikovější oblasti do 1. 7.	N	N	X		R	A	C	R	R	R																
	X												(R) Vybrat externího partnera pro realizaci průzkumu do 31. 3.		X			C		A		R	R	R															
N		X	N		N								(Z) Uskutečnit poka-joke workshop do 1. 5.	X	N	N	N	A				R	R	R	C														
			S	X	S								(P) Realizovat školení a certifikaci normy IPC-7711/21 do 31. 3.	S	S	S	S	C		A		R	R																
N		N	S	S	X								(P) Kontrola a úprava pracovních instrukcí projektu B do 1. 5.	S	N	N	S	C				R	A																
N		N	S	S	X								(P) Kontrola a úprava pracovních instrukcí projektu A do 1. 3.	S	N	N	S	C				R	A																
S		N	X		N								(P) Vypracování standardizace a školení na interní proces do 31. 5.	S	S		X	R				R	A		I														
	N	S	X										(P) Zajistit externí školení SPC a obdržení certifikátu pro zaměstnance do 30. 4.	S	S	N	X	R	A			R	R																
N			X	S	S								(P) Identifikovat podstatné vlivy ovlivňující stroj A do 31. 5.	N			X	A				R	C		I														
													<p style="text-align: center;">PROJEKTY</p> <p style="text-align: center;">ROČNÍ CÍLE</p> <p style="text-align: center;">UKAZATELE VÝKONNOSTI</p>																										
														Počet zákaznických reklamací <= 10																									
														Fluktuace zaměstnanců 1,5 %																									
														Počet vážných pracovních úrazů <= 1																									
														První průchod na stroji A je 80 %																									
														SV kvality																									
														SV BGZP a PO																									
														SV HR																									
														SV výroby																									
														SV technologie																									
													SV logistiky																										
													SV IT																										
N	N	S	X	X	X								(P) Zlepšení prvních průchodů na stroji A na 80 % do konce 2023																										
X	S	N		S	S								(P) Maximálně 1 vážný úraz do konce roku 2023																										
S	X			N	S								(R) Snížení fluktuace na 1,5 % do konce roku 2023																										
N		X	S	S	S								(Z) Maximálně 10 zákaznických reklamací do konce roku 2023																										
													<table border="1"> <tr> <td>Balanced Scorecard</td> <td>Korelace</td> <td>RACI</td> </tr> <tr> <td>Finance (F)</td> <td>Velká (K)</td> <td>Pracující (P)</td> </tr> <tr> <td>Zákazníci (Z)</td> <td>Střední (S)</td> <td>Odpovědný (A)</td> </tr> <tr> <td>Procesy (P)</td> <td>Nízká (N)</td> <td>Konzultován (C)</td> </tr> <tr> <td>Rozvoj (R)</td> <td></td> <td>Informován (I)</td> </tr> </table>	Balanced Scorecard	Korelace	RACI	Finance (F)	Velká (K)	Pracující (P)	Zákazníci (Z)	Střední (S)	Odpovědný (A)	Procesy (P)	Nízká (N)	Konzultován (C)	Rozvoj (R)		Informován (I)											
Balanced Scorecard	Korelace	RACI																																					
Finance (F)	Velká (K)	Pracující (P)																																					
Zákazníci (Z)	Střední (S)	Odpovědný (A)																																					
Procesy (P)	Nízká (N)	Konzultován (C)																																					
Rozvoj (R)		Informován (I)																																					

Příloha 11 XO-Matrice operativního plánování

XO-Matrice - Operativní plán, SBU-C, celkové, 2023																												
X											(P) Uspořádat konzultaci se zúčastněnými stranami do 1. 7.			X		R	A	R	R	R	R							
X	N	N	N	N	N	N					(P) Vyhodnotit údaje z podnikového IS do 1. 5.			X		C	A		R	R	C							
X											(R) Sestavit kontrakt a podmínky pro vybraného dodavatele do 31. 3.		X					A										
X											(R) Vykonat průzkum trhu vhodných dodavatelů do 15. 2.		X			I	I	A	I	I	I							
N		X	N			N	N				(Z) Provést přípravu a realizaci poka-yoke workshopu do 1. 5.	X				A	C		R	R	C							
		X									(Z) Složit tým ze zástupců odp. oddělení a dohodnout termín do 1. 3.	X				A	C		R	R	C							
S	N	X	S	S			N				(P) Postoupit školení a certifikaci pracovníků na normy IPC-7711/21 do 31. 3.			X		C		A	R	C								
		X									(P) Uzavřít kontrakt na školení normy IPC-7711/21 do 15. 2.			X		C		A	C	R								
	S	S	X	S	N	N					(P) Aktualizovat pracovní instrukce projektu B do 1. 5.			X		C			R	A								
N	S	S	X	S	N	N					(P) Benchmarking nejlepších postupů projektu B do 1. 4.			X	R			R	A		C							
	S	S	S	X	N	N					(P) Aktualizovat pracovní instrukce projektu A do 1. 3.			X	C			R	A									
N	S	S	S	X	N	S					(P) Benchmarking nejlepších postupů projektu A do 1. 2.			X	R			R	A		C							
	N	N	N	X	X	N					(P) Realizovat školení pracovníků do 31. 5.			X	C		R	A										
	N	N	S	S	X	S					(P) Vytvořit pracovní postupy do 1. 3.			X	R			R	A									
						N	N	X			(P) Realizovat školení a vyhodnotit testy do 30. 4.			X	R		A	R	A									
						X					(P) Oslovit a vybrat dodavatele do 1. 3.			X	R		A	R	C									
						X					(P) Definovat požadavky na školení do 1. 2.			X	R		A	R	C									
			S	S	N	X		X			(P) Vykonat experimenty pro validaci vlivů do 31. 5.			X	A			R	R	C								
			S	S	N	X		X			(P) Ohodnotit a vybrat podstatné vlivy do 1. 5.			X	A			R	R	C								
			N	N	N	X		X			(P) Analyzovat vlivy pomocí diagramu rybí kosti do 30. 4.			X	A			R	R	C								
											<div style="text-align: center;"> ÚKOLY PROJEKTY UKAZATELE VÝKONNOSTI </div>																	
												Počet zákezných reklamací <= 10																
												Fluktuační zaměstnanců 1.5 %																
												Počet vážných pracovních úrazů <= 1																
												První průchod na stroji A je 80%																
												Vedoucí kvality																
												Vedoucí BOZP a PO																
												Vedoucí HR																
												Vedoucí výroby																
												Vedoucí technologie																
											Vedoucí logistiky																	
											Vedoucí IT																	
X	N		N	N	S		N				(P) Vytvořit video návody v rizikových oblastech do 1. 10.																	
X							N				(R) Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců do 1. 5.																	
N	X		N	N	N	S					(Z) Aplikovat metodiku Poka-yoke na 3 nejčastější kořenové příčiny reklamací do 1. 9.																	
	N	S	S	S	S	X	X				(P) Nastavit SPC na podstatné vlivy ovlivňující funkcionalitu stroje A do 1. 6.																	
		X	S	S			S				(P) Zajistit externí certifikaci pro pracovníky na stroji A podle normy IPC-7711/21 do 31. 3.																	
	N	S	X	X	N		S				(P) Revidovat pracovní instrukce a návody na opravy do 1. 5.																	

Příloha 12 Výzkumné otázky případové studie

Hodnocení implementačních scénářů

1. V jakém časovém horizontu je pro Vás reálné tento koncepční rámec implementovat?
2. Po představení těchto 3 scénářů, který je pro Vás nejpřijatelnější a proč?

Silné a slabé stránky navrhnutého rámce

1. Jaké výhody spatřuje oproti dosavadnímu procesu plánování?
2. Jaké nevýhody spatřujete oproti dosavadnímu procesu plánování?

Příležitosti a rizika implementace

1. Jaká máte doporučení ohledně budoucí implementace navrhnutého koncepčního rámce?
2. Jaká spatřujete rizika ohledně budoucí implementace navrhnutého koncepčního rámce?

Oblasti strategických rámců pro úspěch metodiky HK

Jak v této době hodnotíte následující oblasti na SBU-C:

1. orientace na zákazníka a jeho spokojenost,
2. fungující systém plánování a stanovování cílů,
3. zaměření organizace na dlouhodobé cíle,
4. zapojení a závazek managementu,
5. styl vedení (podporující / neutrální / potlačující),
6. akceptaci změn,
7. komunikace uvnitř organizace,
8. angažovanost, závazek a zodpovědnost zaměstnanců,
9. dostupnost lidských a dalších zdrojů,
10. procesy měření, monitorování a revize cílů,
11. znalosti, zkušenosti a kompetence zaměstnanců,
12. přímého nadřízeného.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Patrik Balvín		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	specializace Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců		
NÁZEV PRÁCE	Koncepční rámec strategického plánování ve výrobní společnosti s využitím metodiky Hoshin Kanri		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. David Staš, Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	97		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	10		
POČET PŘÍLOH	12		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na proces nasazení strategie. Cílem práce je analyzovat aktuální stav procesu strategického plánování ve vybrané výrobní společnosti, navrhnout nový koncepční rámec s využitím metodiky Hoshin Kanri a jeho zhodnocení.</p> <p>V analytické části bylo nejprve autorem identifikováno 7 zásadních rezerv. V návrhové části byl představen nový rámec strategického plánování, který využívá přelomové strategické cíle a vymezuje roční cíle a činnosti operativní úrovně. Druhou částí bylo použití X-Matice, do které byly integrovány vize, pilíře, značení cílů podle BSC a matice odpovědností RACI. V závěrečné části byly vytvořeny 3 typy koordinačních porad. Dále byla představena případová studie zkoumající možnosti implementace navrženého rámce na divizi SBU-C. V poslední kapitole byly vyhodnoceny očekávané přínosy, potenciální hrozby a byla poskytnuta závěrečná doporučení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Strategické plánování, taktické plánování, operativní plánování, Hoshin Kanri, BSC, RACI, X-matice		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Patrik Balvín		
FIELD	Specialization International Supply Chain Management		
THESIS TITLE	Conceptual framework of strategic planning in a manufacturing company using the Hoshin Kanri methodology		
SUPERVISOR	Ing. David Staš, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	97		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	10		
NUMBER OF APPENDICES	12		
SUMMARY	<p>The paper is focused on the process of strategy deployment. The purpose of this final thesis is to analyze the current state of the planning process in a selected manufacturing company and to design a new conceptual framework using the methodology of Hoshin Kanri.</p> <p>In the analytical part, the author firstly identified 7 key risks. The design part introduced a new strategic planning framework using ground-breaking strategic objectives, annual objectives, and activities of the operational level. Secondly, developed an X-Matrix, which integrated the vision, pillars, BSC, and RACI matrix. Lastly, 3 types of coordination meetings were created. Furthermore, a case study examining the possibilities of implementing the proposed framework at the SBU-C division was presented. In the last chapter, the expected benefits, potential threats were evaluated and final recommendations were provided.</p>		
KEY WORDS	Strategic planning, tactical planning, operational planning, Hoshin Kanri, BSC, RACI, X-matrix		