



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Název projektu	Rozvoj kompetencí pro udržitelnou budoucnost na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	NPO_SU_MSMT-2122/2024-5

Strategický management

Distanční studijní text

Rozšířené a přepracované vydání.

Šárka Zapletalová, Václav Lednický

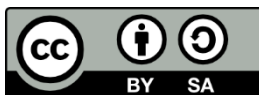
Karviná 2024



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obor:** Management a správa
- Klíčová slova:** Management, strategický management, strategie, strategické rozhodování, strategické myšlení.
- Anotace:** Zpracovaná publikace přináší základní informace o významu strategického řízení, které představuje základní složku dlouhodobého a výhledového řízení podniku. Toto strategické řízení se vyznačuje především faktem, že jeho realizátory je top management a výsledkem je podniková strategie. Vlastní tvorbě strategie podniku předchází strategické rozhodování a strategické myšlení, které v podstatě vytváří strategickou představu tvořenou posláním podniku, vizi budoucího vývoje podniku, dlouhodobým dominantním cílem podniku a hodnotami podniku. Dále je v této publikaci věnována pozornost analytickým metodám, které poskytují potřebné informace nejen o vnějším prostředí, které tvoří okolí podniku, ale také o vnitřních silách podniku. Na základě vytvořených představ top managementu o budoucnosti podniku a po analýze vnitřních sil podniku a případných hrozeb i příležitostí, které jsou dány okolím podniku je vytvořena komplexní strategie podniku. Tato strategie je rozpracována do podoby dílčích (funkčních) strategií a strategických procesů, které jsou připraveny k implementaci. Závěrečná pozornost je věnována nejen procesu zavádění strategie do praxe, ale i strategické kontrole.

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons

Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 POSTAVENÍ A VÝZNAM STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	10
1.1 Podstata a význam strategického řízení	10
1.2 Vlastnosti strategického řízení	13
1.3 Vývoj strategického řízení	15
2 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ A STRATEGICKÉ MYŠLENÍ.....	17
2.1 Strategické rozhodování	18
2.2 Strategické myšlení	21
2.3 Principy strategického myšlení	22
3 STRATEGIE PODNIKU.....	28
3.1 Definice strategie podniku	29
3.2 Model strategie podniku.....	31
3.3 Zájmové skupiny ve vztahu ke strategii podniku.....	33
3.4 Příčiny změn podnikové strategie	34
3.5 Udržitelná strategická koncepce.....	37
3.5.1 Environmentální aspekty a udržitelná strategická koncepce	38
4 STRATEGICKÉ PŘEDSTAVY A CÍLE PODNIKU.....	40
4.1 Postavení prognózy ve tvorbě strategie podniku.....	40
4.2 Strategické poslání podniku	42
4.3 Vize podniku	43
4.4 Strategické hodnoty podniku.....	45
4.5 Strategické cíle podniku	46
4.5.1 Strategické cíle s ohledem na externí a interní vlivy podniku	49
5 STRATEGICKÁ ANALÝZA	52
5.1 Strategická analýza externího prostředí	53
5.1.1 Vybrané metody analýzy makroprostředí	54
5.1.2 Vybrané metody analýzy odvětví	58
5.1.3 Vybrané metody analýzy trhu.....	62
5.2 Strategická analýza interního prostředí podniku.....	64
5.2.1 Produktové analytické metody.....	73

5.3	Metody současně hodnotící externí i interní prostředí podniku.....	77
5.3.1	SWOT analýza.....	77
5.3.2	Space analýza.....	80
5.3.3	Dynamická strategická rozvaha.....	86
6	TYPOLÓGIE PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ.....	92
6.1	Komplexní, celopodnikové strategie.....	93
6.1.1	Strategie ofenzivní.....	95
6.1.2	Strategie obranné.....	97
6.1.3	Strategie stabilizační.....	98
6.2	Obchodní (Business) strategie.....	100
6.3	Funkční (dílní) strategie podniku.....	104
6.4	Speciální strategie.....	106
6.4.1	Inovační strategie.....	107
6.4.2	Krizové strategie.....	109
7	VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	114
7.1	Výběr strategie.....	114
7.2	Implementace strategie.....	117
7.2.1	Postup implementace strategie.....	118
8	STRATEGICKÁ KONTROLA.....	121
9	STRATEGIE NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH.....	126
9.1	Základní strategická rozhodnutí.....	127
9.2	Mezinárodní strategie.....	127
9.3	Korporátní strategie v mezinárodním prostředí.....	130
9.3.1	Integrační strategie.....	130
9.3.2	Diverzifikační strategie.....	132
9.3.3	Strategie geografického působení.....	132
9.4	Business strategie v mezinárodním prostředí.....	133
9.5	Základní taktická rozhodnutí v mezinárodním prostředí.....	133
9.5.1	Načasování vstupu na zahraniční trhy.....	134
9.5.2	Geografická lokalizace zahraničních podnikatelských aktivit.....	134
9.5.3	Rozhodnutí o metodě vstupu.....	135
10	VYBRANÉ MODERNÍ METODY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	138
10.1	Benchmarking.....	138

10.2	Metoda Balanced Scorecard	140
10.2.1	Aplikace metody Balanced Scorecard do organizace	141
10.3	Delokalizace mezinárodních podnikatelských aktivit	143
10.3.1	Outsourcing a offshoring	146
10.4	Networking	146
10.5	Strategické aliance	147
LITERATURA		150
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY		151
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....		152

ÚVODEM

Strategii podniku můžeme chápat jako kvalitativně pojatý plán s dlouhodobým zaměřením sledující dosáhnout v budoucnosti stanovených cílů a vybavený potřebnou flexibilitou. Zpracovaná publikace přináší základní informace o významu strategického řízení, které představuje základní složku dlouhodobého a výhledového řízení podniku. Toto vydání je rozšířenou a upravenou verzí, od stejných autorů, distanční studijní opory *Strategický management* z roku 2017. Současné vydání je rozšířené o problematiku udržitelné strategické koncepce, včetně environmentálních aspektů, o problematiku strategií na mezinárodních trzích a moderních přístupů ve strategickém managementu.

Strategický management je náplní této studijní opory, která je určena studentům především navazujícího studia jako základní studijní materiál k předmětu *Strategický management*, a to jak ve formě prezenční, tak ve formě kombinované. Tato studijní opora vytváří základní rámec studia strategického managementu, na který by studenti měli navázat aktivním samostudiem tuzemské i zahraniční literatury. Opora poskytuje základní informace o strategickém managementu, jeho významu, způsobech realizace a sekvenčním modelu. Studijní opora svým obsahovým zaměřením může sloužit jako základní a výchozí materiál ke studiu dalších příbuzných oborů, které staví a vycházejí ze strategického managementu, jako je třeba strategický marketing. Cílem studijní opory *Strategický management* je uvést studenta do studia problematiky strategického managementu, jeho zákonitostí a souvislostí. Dalším cílem předloženého studijního textu je, aby dokázali studenti získané poznatky využít v praxi a dalších příbuzných oborech. Předmětem studijní opory je strategický management v jeho obecném kontextu. Celý text studijní opory je členěn do desíti kapitol. První tematický celek uvádí čtenáře do problematiky strategického řízení, strategického rozhodování a strategického myšlení. Druhý tematický celek propojuje téma strategický předstev, strategických cílů a podnikových strategií. Třetí tematický celek je věnován jednotlivým fázím sekvenčního modelu strategického managementu. Čtvrtý tematický celek se zabývá problematikou strategií na mezinárodních trzích a moderními přístupy strategického managementu.

U studenta se předpokládá znalost managementu, marketingu a všeobecných poznatků. Každá kapitola je uvedena stručným přehledem, cíli spojené s danou kapitolou a výčtem klíčových slov. Na konci každé kapitoly je uvedeno stručné shrnutí obsahu kapitoly a otázky, s uvedenými odpověďmi, sloužící k autoevaluaci studentů. Text je proložen schématy, která mají pomoci názorně ukázat a vysvětlit danou problematiku. V textu jsou také uvedeny případové studie, které mají ilustrovat situaci v konkrétních podnicích. Řešení případových studií bude potom předmětem diskuse v rámci prezenční výuky. Významné poučky, které by si student měl zapamatovat, jsou uvedeny v prvku definice.

Přeji všem čtenářům, aby studovali s radostí, protože i když to tak někdy nevypadá, tak management je zábavná věda. Věda, která je neustále živá a žije se společností a proměňuje se tak, jak se projevuje celá společnost.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Předložený studijní text slouží jako určitá orientační pomůcka v problematice strategického řízení organizací. Jsou zde vyzdvížena základní, nosná témata strategického managementu. Teorie je doplněna praktickými příklady a ukázkami z tuzemského i zahraničního prostředí. Celý studijní text je rozdělen do deseti kapitol.

První kapitola uvádí čtenáře do problematiky strategického řízení, strategického managementu. Ukazuje význam a postavení strategického managementu v organizaci.

Druhá kapitola propojuje téma strategického rozhodování a strategického myšlení. Poznání a pochopení strategického rozhodování a strategického myšlení je nezbytné ke správnému, efektivnímu strategickému řízení.

Třetí kapitola vymezuje a specifikuje problematiku strategie podniku. Jsou zde uvedeny základní definice podnikové strategie a také vliv zájmových skupin na strategii podniku. Nově je zde zařazena problematika udržitelné podnikové strategie a s nimi spojených environmentálních aspektů.

Strategické představy a cíle podniku tvoří čtvrtou kapitolu tohoto studijního textu. Hovoří se zde o tvorbě složek strategického záměru, to znamená o misi, vizi, strategických hodnotách a cílech podniku.

Pátá kapitola se zabývá problematikou strategické analýzy. Jsou zde představeny vybrané metody strategické analýzy externího prostředí, interního prostředí i metody tzv. syntetického charakteru.

Šestá kapitola se věnuje typologii podnikových strategií. Podnikové strategie jsou zde rozděleny na korporátní, business, funkční a speciální. Čtenář se v této části dozví o možnostech a způsobech uplatnění jednotlivých strategií.

Výběr a implementace strategie je náplní sedmé kapitoly. Pozornost je věnována kritériím a problematice výběru adekvátní strategie. Dále je zde blíže specifikován proces implementace strategie.

Osmá kapitola je věnována strategické kontrole. Každý proces v managementu musí mít kontrolní část, a ne jinak je to ve strategickém managementu.

Devátá kapitola se zabývá problematikou strategií na mezinárodních trzích. Jsou zde vymezeny základní mezinárodní strategie a základní strategická rozhodnutí v mezinárodním prostředí.

Desátá, poslední, kapitola se věnuje vybraným moderním metodám využívaným strategickým managementem.

1 POSTAVENÍ A VÝZNAM STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tématem této kapitoly je postavení a význam strategického řízení. Strategické řízení představuje základní složku dlouhodobého řízení podniku a zároveň zaujímá v podnikové hierarchii nejvyšší postavení. Strategické řízení je realizováno top management a jeho výsledkem je podniková strategie. Rozhodnutí přijatá na strategické úrovni řízení se odráží i v dalších úrovních řízení podniku a v podstatě ve všech aktivitách podniku.



CÍLE KAPITOLY

- definovat a objasnit podstatu strategického řízení;
 - vysvětlit roli strategického managementu v podniku;
 - specifikovat jednotlivé úrovně řízení v organizaci.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategické řízení, taktické řízení, provozní řízení.

Strategické řízení můžeme chápat jako ucelený systém, jehož nosným produktem je adekvátní a úspěšná podniková strategie zajišťující potřebný rozvoj a budoucnost podniku. Strategické řízení lze také chápat nejen jako snahu o sladění aktivit podniku se změnami v prostředí, ale i jako prostředek pro usměrnění sociální politiky uvnitř podniku. A tím se podporuje větší vnímavost podniku nejen vůči potenciaálním příležitostem a hrozbám, ale dochází k posilování silných stránek podniku a oslabování slabých stránek podniku.

1.1 Podstata a význam strategického řízení

Strategické řízení vytváří spojnici mezi minulostí a budoucností, neboť pokud má být jeho prostřednictvím dosaženo úspěchu, musí vycházet z dostupných zdrojů, schopností i znalostí současných pracovníků firmy. Přitom souhrn rozvojových záměrů a konkrétních aktivit podniku vytváří základní produkt strategického řízení, kterým je strategie podniku.

DEFINICE



Strategické řízení představuje proces přípravy a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.

Strategie podniku se tak stává prostředníkem naplňování úkolů strategického řízení, kam patří, stanovení dosažitelných cílů při efektivním využití zdrojů v souladu s příležitostmi a identifikovat, vyhledat, získat a co nejdéle udržet konkurenční výhodu, která představuje základ možností předstihnout soupeře na trhu. To ukazuje, že strategické řízení se musí neustále přizpůsobovat novým podmínkám, musí být vynalézavé a kreativní. Představuje tak nekonečný proces, kdy na změny v podniku a jeho okolí musí navazovat nová opatření. Velmi důležitou činností strategického řízení je zajištění integrace podniku v jeden celek a tím vytvářet dobré výchozí podmínky pro vznik podnikové strategie.

Z toho jasně plyne, že strategické řízení podnikových aktivit představuje:

- Zaměření na specifické úkoly, které představují pro podnik klíčovou oblast podnikání.
- Účelnou a pro podnik co nejvýhodnější reakci na změny, rušivé vlivy, rizika a šance, které se mohou vyskytnout.
- Cestu k nalezení konkurenční výhody ve srovnání s ostatními konkurenty a její co nejdelší udržení.
- Způsob jak využít relevantní přednosti podniku a využití agresivních iniciativ.
- Orientaci na vytvoření potřebné podnikové stability jak v podnikání, tak i ve vnitřní sociální oblasti.

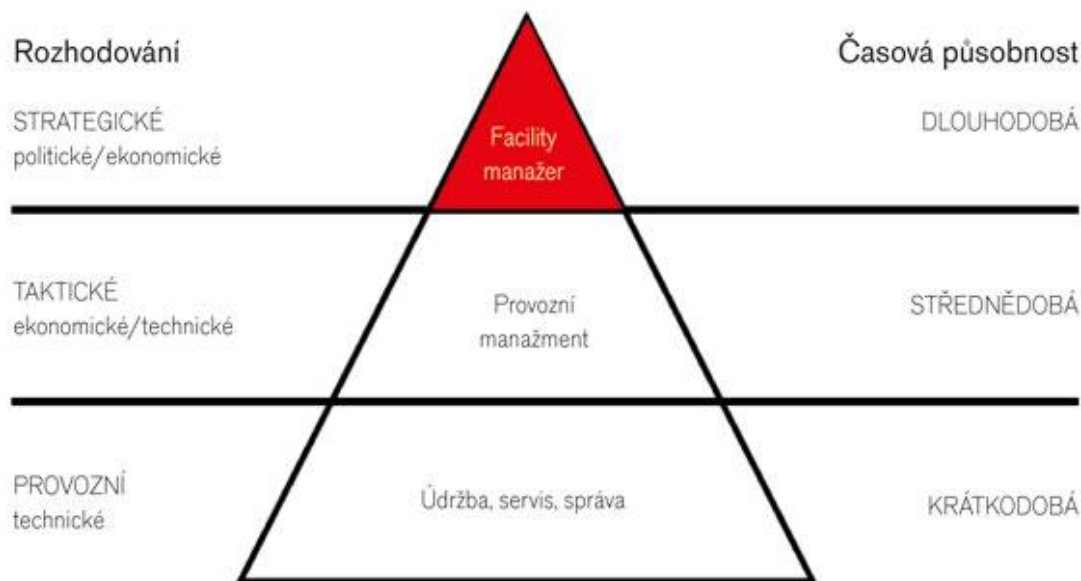
Strategické řízení představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu. Následkem využívání vhodných metod se tak dosáhne jak rovnováhy vnitřních sil, tak souladu podniku s jeho okolím a tím se vytvoří základní předpoklady pro uspokojování podnikatelské, zákaznické i společenské potřeby. Obsahem takto chápaného strategického řízení se tak stává:

- Určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů.
- Plánování, rozmíst'ování, organizování a řízení potřebných podnikových zdrojů a jejich účelná spotřeba.
- Účelné řízení vztahů mezi okolím a podnikem v prospěch podniku při nenarušení vzájemné vazby mezi dodavateli, odběrateli a veřejností.
- Soulad všech součástí organizačního podnikového systému v zájmu dosažení stanovených cílů.

- Postoj podniku k tomu „jak, kdy, kde a komu“ by měl podnik konkurovat a „proč“.

Strategické řízení je jedním ze základních součástí komplexního řízení podniku, které se uskutečňuje na těchto třech úrovních (viz Obrázek 1):

- strategické (dlouhodobé, výhledové) řízení;
- taktické (střednědobě) řízení;
- operativní (krátkodobé, okamžité) řízení.



Obrázek 1: Úrovně řízení

Zdroj: upraveno podle Štrup 2008

Strategické řízení se realizuje na úrovni vrcholového managementu, má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost podniku a je východiskem všech podnikových plánů a projektů. Strategické řízení je proces formulace a zavádění strategie směřující k dosažení stanovených cílů v souladu s vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím k zajištění prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Zároveň platí, že na rozdíl od operativního rozhodování, které je převážně rutinního charakteru, musí být strategické rozhodování ve většině případů jedinečné.

Taktické řízení má za úkol stanovit a řídit postupy a prostředky vedoucí k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení probíhá na střední úrovni managementu, kde dochází ke konkretizaci strategických cílů a prostředků a zahrnuje užší okruh činností. Základní součástí taktického řízení je plánování a výsledkem je podnikatelských plán.

Operativní řízení představuje poslední, nejnižší článek v hierarchii podnikového řízení. Jedná se o velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu, ve čtvrtletích,

měsících, dekádách, dnech a hodinách. Nástrojem jsou operativní vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení.

Všechny tyto úrovně řízení podniku musí být odděleny a zároveň spojeny v jeden celek. Odděleny realizací různými úrovněmi řízení neboť operativní, okamžitá opatření zajišťují manažeři první linie a dlouhodobé výhledy i cíle určuje top management nebo vlastníci podniku. Spojeny v jeden celek jsou tyto řídicí formy skutečností, že pokud má podnik dosáhnout stanovené vize a naplnit své poslání, musí operativní řízení plnit úkoly dané strategickým řízením, které jsou konkretizovány v podobě strategických cílů.

1.2 Vlastnosti strategického řízení

Strategické řízení je úzce spjato s podnikáním neboť již fakt, že se rozhodneme podnikat, vytváří základ strategických úvah a myšlenek. Vzhledem k tomu, že podnikání v současné době představuje celosvětový ekonomický a sociální fenomén, který je často označován jako „tichá revoluce“, roste trvale význam strategického řízení. Současně lze v podnikání vidět dynamický proces tvorby něčeho jiného nežli je současná skutečnost jako projev lidské tvořivosti, která představuje schopnost jedinečným způsobem spojovat nejrůznější myšlenky a nápady ve využitelný celek.

Strategické řízení má také řadu jedinečných vlastností, které ji odlišují od jiných forem řízení. Jedná se zde především o tyto odlišnosti:

- Zabývá se určováním, tvorbou a hodnocením dlouhodobých cílů v budoucnu.
- Poskytuje vedoucím pracovníkům celopodnikový pohled na problémy na základě poznání podmínek okolí.
- Musí se vypořádat s nepřesností informací a s jejich nedostatkem, které informují o pravděpodobném budoucím vývoji.
- Je jeho povinností sledovat nejen hrozby, které by mohly ohrozit podnik, ale zejména příležitosti, které se mohou stát významnou šancí vedoucí k úspěchu.
- Pružně reaguje na změny, které se vyskytnou v podnikovém okolí tak aby bylo dosaženo pozitivních výsledků a snížen jejich negativní dopad.
- Musí zachytit dominantní vývojové trendy a využít jejich možného prospěchu pro podnikání podniku.
- Navíc podle zkušeností z poslední doby by se součástí strategického řízení měl stát dobře zorganizovaný informační systém.

Z důvodu objektivit je třeba dodat, že existují argumenty, které mluví jak pro uplatňování strategického řízení, tak také proti jeho působnosti. Z tohoto srovnání vyplývají následující základní výhody strategického řízení:

- definuje poslání (účel) podniku a určuje směr jeho vývoje;
- vytváří potřebnou konkurenční výhodu;
- standardizuje rutinní činnosti;

- objevuje nebezpečné situace (hroby) pro podnik a navrhuje systém obrany proti nim;
- nachází příležitosti a zjišťuje možnosti jejich využití;
- stanovuje základní cíle a navrhuje systém jejich naplnění;
- při změnách okolí podniku upravuje a zpřesňuje jak vizi, tak poslání i cíle podniku;
- spojuje pracovníky podniku prostřednictvím konkrétních dílčích i konečných cílů;
- vytváří potřebné sociální jistoty pro zaměstnance podniku, dodavatele, odběratele i veřejnou správu dané lokality;
- mění pozvolně, ale potřebným směrem stávající podnikovou kulturu;
- poskytuje informace o podnikání a představuje jeho hlubší pochopení.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Západoevropskému ocelářství se na konci minulého století nedařilo a všichni doufali v lepší časy. Přivolat je chtěl také bývalý předseda představenstva firmy Richard Grossmann a využil všech svých dobrých i špatných manažerských zkušeností, aby postavil na nohy nemocnou německou ocelárnu, která se celá léta potácela v miliónových ztrátách.

Tato hutní firma měla značně nevýhodné postavení, protože jí chyběla vodní cesta a musela potřebnou železnou rudu draze dopravovat nákladními auty. To bylo známo nejen trhu, ale také hutníkům, a proto zpočátku považovali Grossmanna za muže, který přišel, aby zavřel jejich dlouholeté pracoviště. Nedůvěřovali mu a ani mu důvěřovat nechtěli.

Grossmann však myslel svůj záměr vážně a díky svému postavení a odhodlání prosadil svou. Nejprve dal veřejnosti jasně najevo, že ocelárna ještě zdaleka nekončí. Vyzval zaměstnance k dobrovolné úklidové pracovní sobotě, které se v závodě také osobně zúčastnil. Pomáhal vytrhávat plevel, vyklízet zákoutí s odpadem, zkrátka a dobře převrátil podnik vzhůru nohama. Potom nechal opravit správní budovu a podnikoví hasiči dostali pěknou zbrojnicí. Působilo to dojmem, jako by hutě nestály před krachem, nýbrž jako by nevěděly, kam s penězi. Nejednalo se o velké investice, ale ukázaly se jako správné. Ustaly zvěsti o zavření podniku, a to jak před, tak také za branami.

Byl učiněn první krok správným směrem. Nyní přišly na řadu interní aktivity, které semkly zaměstnance a vedení. Podniková shromáždění se víc zaměřovala na dialog, pravidelně se pořádaly podnikové oslavy, při kterých členové představenstva osobně grilovali maso, a Grossmann dal dělníkům v ocelárně k dispozici svůj automobil značky Daimler. Šlo o drobná opatření, která však ve svém souhrnu dosáhla patřičného účinku a způsobila, že závod se vyhrabal ze ztráty na nulu.

Dalším milníkem byla naléhavá obnova zastaralého vybavení, kterou se nový šéf nejen zapsal do srdcí zaměstnanců, ale také zajistila podniku konkurenceschopnost a pevné místo na trhu. Díky elektrické obloukové peci na stejnosměrný proud, schopné tavit odpadový šrot, začal být závod opět konkurenceschopný, protože už nebyl závislý na drahé železné rudě a uhlí a dalších surovinách. Huť si mezitím našla místo v tržní nise mezi odvětvím

automobilové výroby a odvětvím železnic a zajistila práci lidem, kteří své řemeslo často dědili po otcích.

Zdroj: volně zpracováno dle Green a Hanke (2004).

1.3 Vývoj strategického řízení

Strategické řízení prošlo v průběhu druhé poloviny dvacátého století netušeným dynamickým vývojem, což přineslo její překvapivé rozšíření.

V šedesátých letech uplynulého dvacátého století vytvořil základní představu o strategickém řízení podniku Igor Ansoff, který považoval strategické řízení za sérii kroků, které kulminují v podobě nových výrobků, trhů, technologií i nových schopností organizace čímž přinášejí potřebný zisk a udržení nebo zlepšením své současné pozice. Jeho velkou zásluhou je uvedení do širšího povědomí další přínos strategického řízení, jímž byla synergie definovaná jako "efekt, který může vést ke kombinované návratnosti podnikových zdrojů větší, než je prostý součet jejich částí". Hlavním produktem strategického řízení stala strategie podniku, když tento pojem používaný od starověku ve vojenství byl přenesen do podnikatelské sféry a firemní praxe. Přitom původní, tradiční pohled na strategii spočívající v určení cíle vytváření postupu jak jej dosáhnout co nejefektivněji prosazovaný Petrem T. Druckerem se stal známým jako řízení podle cílů.

V současnosti je především Henry Mintzbergem prosazován přístup, který nazývá strategické programování. V rámci tohoto přístupu prosazuje intuitivní přístup při tvorbě strategie a klíčové faktory úspěchu vidí v kreativě, vizionářství a intuici. K jeho nekonvenčnímu přístupu při tvorbě strategie se přidává svými názory i Charles Handy, který upozorňuje na nutnost úspěšně zvládnout změny a podporovat rozvoj znalostí, neboť se stávají jedním z rozhodujících zdrojů úspěchu. Při té příležitosti nelze nevidět zásluhy Michala Portera, který rozpracoval svou teorii konkurenční výhody a analýzy okolí podniku ve formě pěti konkurenčních sil přepracovaných koncem dvacátého století Growem do podoby teorie šesti sil. K němu se přidávají Gary Hammel a C. K. Prahalad, kteří zdůrazňují, že úspěšná strategie musí vytvářet produkty se žádoucím přínosem pro zákazníka a upozorňují na nutnost podporovat klíčové způsobilosti podniku.

OTÁZKY



1. Manažer, který odpovídá za celou výkonnost organizace, pracuje na úrovni:
 - a. středního managementu
 - b. vrcholového managementu
 - c. liniového managementu

2. **K základním charakteristikám strategického managementu nepatří**
 - a. dlouhodobý charakter
 - b. nízké riziko
 - c. dynamický přístup
 - d. kreativita
 3. **Strategický manažer je:**
 - a. profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jednotky
 - b. poslání, na které se člověk připravuje celý život
 - c. vždy absolvent vysoké školy
 4. **Lídři jsou ti, kteří uvádějí vize strategických manažerů v život. Tvrzení je:**
 - a. správné
 - b. nesprávné
-



SHRnutí KAPITOLY

Strategické řízení představuje proces přípravy a realizace rozvojových záměrů dlouhodobé povahy a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů. Strategické řízení prošlo v průběhu dvacátého století dynamickým vývojem, který byl úzce spjat s celkovým vývojem společnosti. Strategické řízení je základní součástí komplexního řízení podnikatelského subjektu, má vždy dlouhodobý charakter a je realizováno top manažery. Strategické řízení má v převážné míře jedinečný charakter a uskutečňuje se prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Výsledkem strategického řízení je dosažení strategických cílů a tím získání dlouhodobé konkurenční výhody.



ODPOVĚDI

1b, 2b, 3a, 4b

2 STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ A STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Strategické řízení je postaveno na strategickém rozhodování a jeho metodách. Obecně je rozhodování chápáno jako vědomý proces výběru jedné z možných alternativ umožňující dosažení stanoveného cíle efektivním způsobem. Strategické rozhodování má určitá specifika a postupy. Cílem strategického rozhodování je nalezení takového řešení, které má zajistit podniku úspěch na trhu, a to v dlouhodobém časovém horizontu.

Strategické rozhodování je založeno na strategickém myšlení top manažerů. Často se v podnikové praxi setkáváme s manažery, kterými chybí strategické myšlení, což může vést k závažným problémům v podniku. Potřeba strategického myšlení vychází ze samotné podstaty strategického řízení, tedy především z komplexního a dlouhodobého charakteru strategického řízení. Některými vědci byly přímo definovány základní principy strategického myšlení, které platí i do dnešních dnů

CÍLE KAPITOLY



- definovat podstatu strategického rozhodování;
- objasnit podstatu a význam strategického rozhodování;
- vysvětlit typické vlastnosti strategického rozhodování;
- zdůvodnit jednotlivé kroky procesu strategického rozhodování;
- vysvětlit podstatu strategického myšlení;
- objasnit význam strategického myšlení pro úspěšné strategické řízení podniku;
- určit a specifikovat základní principy strategického myšlení.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Rozhodování, strategické rozhodování, strategické myšlení, způsob myšlení, principy strategického myšlení.

2.1 Strategické rozhodování

Rozhodování je typickou manažerskou aktivitou, která představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, která umožňuje podle názoru rozhodovatele efektivního dosažení cíle. Tento proces tvoří několik po sobě následujících kroků (fází), které vytváří následující systém:

1. Přesné formulování problému, který je třeba řešit.
2. Stanovit dobu vhodnou pro rozhodnutí (okamžitě, později, ponechat bez rozhodnutí a vyčkat vývoj).
3. Shromáždit veškeré potřebné a dostupné informace a ověřit si jejich pravdivost i vypovídací schopnost.
4. Prověření možných variant a zvážení výběru jedné možnosti z daného souboru.
5. Zvolení optimální varianty podle názoru rozhodovatele.
6. Realizovat zvolené rozhodnutí.
7. Provéřit správnost rozhodnutí na základě výsledků jeho provedení.

Zde je nutno upozornit, že proces rozhodování je vždy ovlivňován osobností rozhodovatele, jeho osobními vlastnostmi, zájmy, znalostmi i vlivem vnějších podmínek, zejména časem.

Výsledkem rozhodování je vždy rozhodnutí, které představuje produkt myšlenkového procesu jednotlivce, případně doporučení jeho spolupracovníků a poradců. Zde je na místě nutno připomenout, že vzhledem k řadě variant, které se obvykle při rozhodování vyskytují, je vhodné využít před rozhodnutím informace, které poskytují vhodné metody a techniky na podporu tvořivosti kam patří:

- Brainstorming, který je nejčastěji využíván a představuje v podstatě diskusi znalců, kteří produkují řadu nápadů.
- Delfská metoda, která představuje postupné zjišťování a srovnávání prognóz expertů založené na jejich anonymitě.
- Metoda scénářů, kdy se vyvíjí obraz budoucnosti na základě informací současnosti pro potřebné oblasti.
- Rozhodovací strom, vystupující jako zobrazení více etapových rozhodovacích procesů.
- Myšlenkové mapy v podobě grafického nástroje představující zobrazení rozhodovacích problémů a jejich vazeb prostřednictvím vazeb, uzlů setkání a spojnic.

DEFINICE



Strategické rozhodování představuje proces nalezení takové možnosti v budoucnosti, které zajistí úspěch podniku na trhu, posílí jeho konkurenceschopnost, zajistí mu vhodnou pozici mezi producenty.

Při tomto postupu sehrávají velmi důležitou úlohu správně vybrané informace, které by měly mít tyto vlastnosti:

- být včas odhaleny a být věrohodné (přesné);
- vztahovat se k tomu co potřebujeme vědět;
- být použitelné nejen svým obsahem, ale i jasností, přesností, presentací a uživatelskou přístupností).

Proto musíme chápat strategický proces rozhodování jako:

1. Postupný sběr relevantních informací, jejich třídění a zpracování, které vyústí v rozhodnutí.
2. Proces hledání co možná nejoptimálnější možnosti úspěšně zvládnout přechod ze současné pozice do stanoveného cíle.
3. Volba základního východiska pro následující tvorbu strategie podniku.

Jak tyto informace naznačují je zřejmé, že strategické rozhodování se vyznačuje určitými specifickými vlastnostmi, které jsou pro tuto formu rozhodování typické. Jedná se o následující vlastnosti:

- Unikátní charakter rozhodnutí, jež často s ohledem na velké náklady mají často nevratný charakter, když se prokáže, že po realizaci nejsou efektivní.
- V rámci strategického rozhodování musíme brát v úvahu jak ekonomickou efektivnost, tak i možné sociální dopady takže je nutno zajistit směřování k tvorbě efektivních sociálně ekonomických systémů v rámci podniku.
- S ohledem na multikriteriální charakter strategických problémů je nutno řešit konflikt kritérií a hledat vhodný kompromis i tenkrát, když aktivity vzájemně působí protichůdně a mají různou váhu důležitosti.
- Respektování existence nekvantifikovatelných faktorů, kteréže popsat a uspořádat podle intenzity, ale nelze vyjádřit hodnotově.
- Nedokonalá informovanost při řešení strategických problémům doprovodným jevem rozhodovacího strategického procesu a tudíž je nutno počítat s určitým rizikem úspěšnosti nebo neúspěšnosti.
- Nedostatek informací a delší časový horizont splnění cílů způsobují, že strategická rozhodnutí získávají často charakter otevřených systémů a jako taková musí být řešena.

- Úloha lidského činitele při rozhodování je nezastupitelná, neboť vnáší do rozhodování své individuální vlastnosti, vnáší do tohoto procesu subjektivní kritéria, motivaci, vlastní názory a osobní rysy svého jednání.

K těmto vlastnostem je nutno připojit i další ojedinělé vlastnosti strategického rozhodování jako jsou tyto:

- Je to především činnost vrcholového vedení nebo vlastníků podniku.
- Prvořadně bere v úvahu vlivy vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb.
- Je orientováno do vzdálenější budoucnosti, takže dopady nejsou hned patrné.
- Mívá vliv na organizační uspořádání podniku.
- Ovlivňuje dlouhodobou perspektivu a existenci podniku.
- Výsledky rozhodování mají originální charakter.
- Ovlivňuje mnohem větší hodnoty nežli operativní řízení.

Závěrem lze říci, že dobré strategické řízení musí vždy začínat vhodným a použitelným strategickým rozhodováním, které se opírá o rozvinuté strategické myšlení. Současně strategické rozhodování zabezpečuje strategickou orientaci podniku jako východisko proveditelnosti stanovených úkolů a zamyšlených procesů.



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Ve strojírenské firmě – nové česko-německé joint venture – má být zřízeno nové pracoviště, kde bude zavedena nová automatizovaná technologie. Tato technologie umožní dosažení jakosti výrobků srovnatelných s evropskými standardy, a odstraní řadu namáhavých prvků z výrobních operací. Bude však třeba, aby pracovníci prošli speciálním třítydenním výcvikem u zahraniční firmy. Výcvik bude veden česky mluvícími instruktory. Absolvování výcviku a nástup na nové pracoviště umožní zvýšení hodinové mzdy. Na druhé straně je třeba říci, že zvládnutí nové práce bude zpočátku intelektuálně dosti náročné, i když odstraní fyzickou námahu a na pracovišti bude půl roku přítomen jeden z instruktorů, aby pomohl při případných problémech.

Přes dobré podmínky a celou řadu pozitivních skutečností je zájem o tuto práci a o školení mezi stávajícími pracovníky firmy dosti malý. Očekávalo se, že se přihlásí alespoň 10 až 12 stávajících pracovníků, zájem však projevili pouze 4 pracovníci a po určitém přemlouvání ještě 2 další. Přitom by nebylo vhodné přijímat lidi odjinud – určité zkušenosti s dosavadním výrobním postupem jsou při nové práci nezbytné. Přihlášení pracovníci jsou vesměs mladší 30 let, dva mají střední školu a dva jsou vyučeni, u starších pracovníků byl zájem nulový.

V potaz přichází skupina 44 dělníků, vyučených nebo zapracovaných ve strojírenských oborech, výjimečně středoškoláků, mužů i žen, ve věku od 18 do 55 let. Bylo by dobré,

kdyby uchazeč měl alespoň dva nebo tři roky praxe, čímž se dolní hranice posouvá na zhruba 21 let.

Je třeba uvést, že i přes zavedení nové výrobní linky se počítá s tím, že většina osazenstva bude nadále pracovat na původním pracovišti. Modernizace je jen částečná, s úplným přechodem na automatizovanou výrobu se počítá v perspektivě čtyř až pěti let.

Které prvky rozhodování, v tomto případě, mají charakter strategického, taktického a operativního prvky rozhodování.

2.2 Strategické myšlení

Správné a dobře realizovatelné strategické myšlení představuje jeden ze základních předpokladů úspěšného strategického řízení, které směřuje k vytvoření optimální podnikové strategie. Je to tudíž v podstatě takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

DEFINICE



Strategické myšlení představuje komplex poznávacích a účelově zaměřených myšlenkových aktivit vrcholového managementu podniku, zaměřených na dosahování stanovených strategických cílů firmy.

Potřeba strategického myšlení je dána faktem, že v rámci strategického řízení musí příslušný vedoucí pracovník:

- pochopit nesmírnou různorodost jevů současného světa, jeho změn, proměn a možností;
- musí se dobře orientovat mezi alternativami řešení, které se nabízí okolí podniku i schopnosti podniku, aby vybral co možná pro podnik nejprospěšnější variantu;
- určit pro podnik rozhodující vývojové trendy, které budou mít v budoucnosti rozhodující vliv;
- dodržovat zásadu „nejdříve přemýšlej a pak konej“.

Z uvedeného plyne, že strategické myšlení se vyznačuje jednak intenzivním analytickým úsilím využít co nejlépe všech dostupných pravdivých informací, které nám vytváří obraz povzbuzujících i omezujících faktorů. Zároveň však je potřebné uvažovat perspektivně a dívat se na podnik a podnikatelské aktivity na základě předpokládané budoucnosti.

Vhodným využitím strategického manažerského myšlení lze získat následující základní přínosy:

- Delší životní cyklus výrobků, neboť jsme první, nebo mezi prvními, kdo identifikují nové příležitosti a změny v potřebách zákazníků.
- Rychlejší a jistější návratnost investic neboť využijeme poptávky na trhu dříve než konkurence.
- Vyšší efektivnost a produktivitu tím, že dosáhneme lepších výsledků, snížíme náklady, omezíme ztráty a zajistíme lepší řízení zdrojů.
- Omezení rizika tím, že v řízení se bude vyskytovat méně chyb, neboť většina bude odhalena včas již v procesu sestavování strategie, čímž se sníží nebezpečí výskytu krize v podniku.
- Zajištění lepší zpětné vazby a poučení, neboť čas, který konkurent využije k likvidaci chyb lze využít k systematickému sledování a analýze vlastní činnosti.
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry neboť zaměstnanci při úspěchu podniku spoluvytváří progresivní formy podnikové kultury.
- Přeměna toho co konkurence vnímá jako hrozbu v překvapivou příležitost našeho podniku.

2.3 Principy strategického myšlení

Někteří autoři a výzkumníci v různých časových obdobích, zabývající se problematikou strategického managementu, se pokusili konkrétněji určit a specifikovat základní principy strategického myšlení. A tak časem vznikly sofistikované klasifikace principů strategického myšlení.



DEFINICE

Strategické principy představují soubor charakteristických principů strategického myšlení, které nelze chápat izolovaně, neboť pouze jejich aplikace jako celek přináší očekávané výsledky.

Jedná o následující, konkrétní, principy strategického myšlení:

- princip myšlení ve variantách;
- princip permanentnosti strategického procesu;
- princip interdisciplinárního myšlení;
- princip tvůrčího myšlení;
- princip syntézy intuitivního a exaktního myšlení;
- princip myšlení v čase;
- princip uplatňování zpětnovazebního myšlení;

- princip vědomí práce s rizikem;
- princip koncentrace;
- princip etiky.

Princip myšlení ve variantách vyplývá z nejistoty budoucího vývoje a patří k těm nejvýraznějším a nejdůležitějším charakteristikám strategického myšlení. Zde je na místě upozornit, že nejistota roste s délkou období, v němž by měla být uplatňována strategie.

Princip permanentnosti strategického procesu vytváří nutnost neustálého procesu tvorby podnikové strategie, neboť neustále dochází nové informace, které je nutno stále využívat neboť jsou často důležitým podkladem pro nová rozhodnutí nebo pro úpravy už dříve vyslovených rozhodnutí.

Princip interdisciplinárního myšlení zdůrazňuje potřebu při tvorbě strategie podniku využívat poznatků z různých vědních disciplin. Tím se překoná jednostrannost v myšlení a v řešení konkrétních problémů.

Princip tvůrčího přístupu je využíván k hledání a rozpracování nových, neotřelých a netradičních řešení. Tento tvůrčí přístup je projevem tvořivého lidského potenciálu při řešení problémů.

Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení spojuje dva protichůdné způsoby myšlení, posuzování, rozhodování a řešení problémů. Spojením těchto způsobů myšlení můžeme dosáhnout vyšší efektivity lidské rozumové aktivity. Přitom podíl exaktních a intuitivních poznatků v jednotlivých situacích je různý, neboť v období očekávaných změn se lépe uplatňují intuitivní postupy, naopak při rovnoměrném vývoji dáváme přednost exaktním postupům.

Princip myšlení v čase zdůrazňuje potřebu myslet při tvorbě strategie neustále na budoucnost, neboť doba, která bude přicházet, bude určitě odlišná od současnosti. Proto se zde mohou objevit zcela nečekané problémy. Pokud tuto skutečnost nezpracujeme do procesu strategického myšlení, tak mohou vznikat značné nedostatky.

Princip uplatňování zpětné vazby signalizuje nutnost kontrolovat nejen dopady vlivů vnějšího prostředí na podnik, ale i dopady změn, které v podniku jsou vyvolány. Jedná se totiž o projev označovaný jako řetězení změn, kdy každá změna vyvolává další změny, jejichž účinek musíme sledovat.

Princip vědomí práce s rizikem signalizuje nebezpečí rizik, které se mohou objevit při tvorbě a zejména při implementaci strategie. Vzhledem k tomu, že tato rizika nejsou vždy patrná na první pohled, je zapotřebí provádět pravidelně analýzu a hodnocení rizik a odpovídající poznatky zahrnout do strategického rozhodování.

Princip koncentrace zdůrazňuje potřebu určit důležitost jednotlivých opatření a soustředit svou pozornost na omezený okruh problémů, které mají rozhodující význam ve strategickém řízení.

Princip etiky představuje prvek, který by měl být trvale dodržován, neboť vytváří potřebnou image každé organizace. Zejména opatření v ochraně životního prostředí a v oblasti bezpečné kvality produktů se dostává do popředí zájmu veřejnosti.

Poněkud skromněji podává přehled o jednotlivých prvcích strategického myšlení Liedtkův model elementů strategického myšlení. V tomto modelu současně je zdůrazněn význam představ o budoucím vývoji, neboť poznání vývojových trendů udává potřebný směr, dle kterého se podnik může úspěšně ubírat. Podle tohoto modelu lze strategické myšlení považovat za syntetický proces využívající kreativity a intuice, který vede k vytvoření integrační perspektivy podniku. Liedtkův myšlenkový model má přesné a jasně definované prvky, kam patří:

- Systémový pohled na budoucnost podávající perspektivu vývoje jak podniku, tak jeho okolí a vzájemné jejich ovlivňování. Současně je zde vyjádřena i vnitřní provázanost jednotlivých organizačních součástí v podniku a jejich vliv na konečné uspořádání.
- Zaměření na strategické cíle, které byly stanoveny na základě vize jako žádoucí stav dosažitelný v konkrétně definovaném čase.
- Inteligentní oportunismus projevující se jak otevřeností i pochopením, tak opatrnou obezřetností vůči novým myšlenkám a postupům i metodám. Současně se tento prvek projevuje i tvorbou alternativních strategií podle měnícího se okolí.
- Myšlení v čase, které představuje v průběhu strategických úvah propojovat minulost s přítomností a toto spojení promítnout do budoucnosti v podobě potřebných perspektiv.
- Hypoteticky založené myšlení reprezentující umění a schopnost tvorby i ověřování vhodných hypotéz, které se vztahují ke strategii podniku.

Nutno však připomenout, že v průběhu tvorby podnikové strategie se objevuje celá řada problémů, které mohou negativně ovlivňovat strategické myšlení. K hlavním překážkám strategického myšlení patří:

1. Chybějící vize, kdy top management a vlastníci neuvažují o budoucnosti a žijí pouze úspěchy přítomnosti.
4. Nepřipravenost ke změnám, projevující se neochotou realizovat potřebné změny, kdy velmi často se mezi odpůrci změn vyskytují vedoucí pracovníci.
5. Obranné jednání, kdy převládá pasivní přístup k chování konkurence a nejistá obrana pozice podniku na trhu.
6. Nesystémovost znamenající neschopnost vidět podnik jako celek a neuvědomovat si všechny možnosti, kterými okolí podniku jej ovlivňuje.
7. Krátkozrakost, spočívající v orientaci převážně na operativní řízení a neuvědomění si významu strategického managementu.
8. Osobní zájmy, kdy převládnu zájmy jedince nad zájmy podniku.

9. Špatná informovanost, která představuje nedostatek informací, shromažďování nepravdivých informací nebo špatný výklad správných informací, případně jejich pozdní získání.
10. Nedůslednost způsobená nedostatečnou kontrolou při sledování naplňování rozhodnutí a nezajištěním účinného vyhodnocení vzniklých nedostatků.
11. Výrobní orientace způsobená neuvědoměním si významu zákazníka jako činitele, který rozhoduje o úspěchu podnikání. Tato orientace vidí hlavní úspěch v produkci bez ohledu na potřeby a zájem trhu.
12. Ignorování kulturního kontextu kdy se provádí neuvážená aplikace domácích přístupů na zahraničním trhu.
13. Tvrdohlavost představující držení se jedné možnosti řešení problémů a nevyužití dalších alternativ.
14. Opomenutí potřeb zákazníků spočívající v nerespektování jejich přání a projevených potřeb.
15. Podcenění významu kvality kdy si dodavatel neuvědomuje význam naplnění očekávání zákazníka.
16. Formalismus charakteristický omezenou přemýšlivostí a převládající přizpůsobivostí což znamená v podstatě omezení inovací.
17. Nerozhodnost projevující se zbytečným váháním, vyčkáváním, zdlouhavá aplikace nových přístupů a obranných opatření.
18. Netrpělivost spočívající v zavádění nedomyšlených nápadů, opouštění dobrých myšlenek při prvních neúspěších.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Pan Jan Carlzon, vedoucí pracovník Scandinavian Airlines, vypráví o snaze managementu charterových aerolinií Vingresor vybudovat pod jeho vedením ideální odpočinkové místo pro starší švédské občany na Kanárských ostrovech.

Koncepce zahrnovala byty apartmentového typu na klidném místě s mělkým bazénem vzdáleným od hlučných pláží, vybavené sociálním zařízením a známými švédskými sportřebiči a výrobky, personál mateřského solidního typu se zdravotnickou kvalifikací. Program obsahoval krátké výlety z místa pobytu s častými odpočinkovými zastávkami a návštěvu místních restaurací, které zařadily do svého jídelníčku některá skandinávská jídla.

Koncepce byla popsána členům klubu důchodců ve Stockholmu. Jeden měl námitky proti umístění ve vzdálené lokalitě u bazénu a dával přednost vzrušení, které přináší množství lidí a pláž. Druhý říkal, že by tam jel na týden, vrátil se domů a hned začal hledat nějakou novou cestu, hlavně kvůli ceně. A ještě další měl návrh, aby Vingresor místo toho zařadil do seznamu svých zájezdů Mexiko, když už předtím navštívili fantastická místa, jako je Srí Lanka a Gambie. Rozdíl v odpovědích a předpokladech manažerů Vingresoru byly jeden po druhém zváženy a nějak se došlo k závěru, že výhrady určitě nebyly typické. Carlzon to popsal takto: „A tak to pokračovalo, až nakonec ani jediný důchodce neprojevil zájem o náš báječný produkt. Poděkovali jsme jim za to, že do Vingresoru přišli, a bleskově

jsme na jejich připomínky zapomněli. Tvrdohlavě jsme investovali 100 000 \$ do nádherných brožur velikosti tabloidu s velkými tiskacími písmeny. A naše mateřské ošetřovatelky jsme nechali čekat na důchodce, kteří se nikdy neobjevili.“



OTÁZKY

- 1. Strategické rozhodování představuje proces nalezení takové možnosti pro podnik, která zajistí výhru v konkurenčním boji. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
- 2. Unikátní charakter strategického rozhodování znamená, že toto rozhodování je jednoznačné, nevratné a nemůže být nikdo zopakovaný.**
 - a. ano
 - b. ne
- 3. Strategické rozhodování je podmíněno**
 - a. vhodnými a správnými informacemi
 - b. dostatečnými finančními prostředky podniku
 - c. dostatečně znalými zaměstnanci podniku
 - d. určitým tržním postavením na trhu
- 4. Strategické myšlení představuje komplex myšlenkových aktivit zaměstnanců zaměřených na dosahování stanovených strategických cílů podniku.**
 - a. ano
 - b. ne
- 5. Nutnost neustálého procesu tvorby podnikové strategie se nazývá**
 - a. princip permanentnosti myšlení
 - b. princip permanentnosti strategického procesu
 - c. princip myšlení v čase
- 6. Mezi další principy strategického myšlení nepatří**
 - a. princip uplatňování zpětné vazby
 - b. princip etikety
 - c. princip práce s rizikem
 - d. princip koncentrace



SHRNUTÍ KAPITOLY

Strategické rozhodování je základem procesu strategického řízení podnikatelského subjektu. Strategické rozhodování představuje proces nalezení takové možnosti v budoucnosti, které zajistí úspěch podniku na trhu a posílí jeho konkurenceschopnost. Proces strategického rozhodování je tvořen třemi fázemi, a to sběrem relevantních informací, procesem

hledání neoptimálnější možnosti, a volba základního východiska pro následující tvorbu strategie.

Strategické řízení představuje komplex účelově zaměřených myšlenkových aktivit top manažerů, které jsou zaměřené na dosahování stanovených strategických cílů podniku. Správně realizované strategické myšlení představuje jeden ze základních předpokladů pro úspěšné strategické řízení v podniku. Potřeba strategického myšlení je dána různorodostí jevů současného světa, potřebou dobré orientace mezi určitými alternativami a potřebou sledování rozhodujících vývojových trendů ve světě. Soubor charakteristických principů strategického myšlení se nazývá jako strategické principy. K základní principům strategického myšlení patří například princip myšlení ve variantách, princip permanentnosti strategického procesu, princip interdisciplinárního myšlení, princip tvůrčího myšlení a další.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3a, 4b, 5b, 6b

3 STRATEGIE PODNIKU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Produkt strategického myšlení a strategického rozhodování je strategie podniku. Strategie představuje dlouhodobou koncepci podniku, která podstatným způsobem usměrňuje veškeré budoucí aktivity podniku. Strategii podniku formulují top manažeři ve spolupráci s dalšími manažery a zaměstnanci podniku. Výsledná strategie, ale také její tvorba, je významným způsobem ovlivněna zájmovými skupinami podniku, jako jsou třeba investoři, věřitelé, majitelé, zaměstnanci atd. Přestože má strategie často zcela unikátní charakter, tak byl vytvořen obecný model strategie podniku specifikující základní etapy spojené s tvorbou strategie a strategickým řízením podniku.



CÍLE KAPITOLY

- definovat strategii podniku;
 - vysvětlit podstatu strategie a její význam pro podniku;
 - objasnit roli zájmových skupin při tvorbě strategie podniku;
 - specifikovat model strategie podniku a její jednotlivé části.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategie, model strategie, zájmové skupiny, interim manažer.

Strategie podniku je základním produktem strategického myšlení i rozhodování a stává se hlavním usměrňovatelem všech podnikových aktivit v budoucnu. Proto v současnosti, kdy dochází k významnému uplatňování strategického řízení, se pojem strategie stává vysoce frekventovaným. Tento pojem řeckého původu byl často používán v oblasti vojenské a do terminologie podnikání jej přivedla podobnost, neboť podnikání je v podstatě bojem, válkou s konkurencí o zákazníky na trhu.

Strategie podniku má klíčové postavení v řízení, neboť zahrnuje:

- aktivní vytváření cílů podniku což je opakem pasivního reagování na vzniklou situaci;
- ujasněním výchozí situace v podobě poslání a vize podniku;

- komplexní vyhodnocení jak vnějšího prostředí, tak vnitřních sil a možností podniku;
- odhad možností podniku dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím vhodně zvolené alternativy.

Podniková strategie vyžaduje vhodné organizační uspořádání, aby byla úspěšná v konkrétním podnikatelském prostředí. Základ tohoto uspořádání tvoří:

- Aktivní tvorba strategických cílů, kterých je třeba prostřednictvím strategie dosáhnout.
- Vhodný způsob motivace pracovníků, který zajistí odměňování na základě výkonnosti.
- Účelné uspořádání organizace, které bude mít dobře navazující procesy.
- Nově vytvořená podniková kultura s nově vymezenými hodnotami a normami.
- Správný výběr zaměstnanců, jejichž zkušenosti, pracovní aktivita i postoje vytváří hlavní předpoklady úspěšnosti podniku.
- Potřebné zdroje nutné k dosažení stanovených cílů podniku.

3.1 Definice strategie podniku

Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.

DEFINICE



Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.

V konkrétních podmínkách podnikání strategie podniku není strnulým dokumentem, ale živým nástrojem řízení neboť znamená:

- Postup jak zajistit zisk z konkrétní podnikatelské činnosti.
- Optimální využití zdrojů, které má podnik k dispozici nebo může získat.
- Tvorbu konkurenční výhody trvalou inovací svých výrobků i služeb a její co nejdelší uplatnění a udržení.
- Získání a udržení solventních, loajálních zákazníků, kteří jsou předpokladem udržení zisku.
- Předcházení výskytu krizových situací včasným, rychlým a uspokojivým řešením vyskytujících se rizik.

- Vytváření potřebné soustavy sociálních jistot pro zaměstnance, které zajistí udržení schopných, kreativních a výkonných zaměstnanců. S tím souvisí nejen neustálé jejich zvyšování jejich kvalifikace, ale i správná motivace a podpora.
- Zajištění vzájemné solidní spolupráce s dodavateli zdrojů, s odběrateli produktů i s veřejností dané lokality, regionu, státu.

S ohledem na proměnlivost okolního prostředí podniku a na často se vyskytující změny, je vhodné chápat strategii podniku jako přizpůsobení aktivit podniku určitému prostředí, v němž podnik působí při využití vhodných příležitostí a odstranění hrozeb, které jej mohou hrozit. Na základě těchto informací a shromážděných poznatků lze konstatovat, že strategii podniku můžeme chápat následovně:

1. Strategie podniku se stává základní směrnicí pro další postupné strategické rozhodování a ovlivňuje především investiční rozhodování a inovační aktivity.
2. Strategie se stává prostředkem, který stmeluje podnik v jeden celek směřující k dosažení vytýčených dlouhodobých cílů.
3. Strategie se stává návodem, který vymezuje základní formy konkurenčního boje podniku.
4. Strategie představuje prostředek sloužící k dosažení konkurenční výhody s využitím předností podniku a příležitostí které poskytuje okolní prostředí a chrání podnik před působením ohrožení a hrozeb.
5. Strategie současně musí naplňovat svou ekonomickou funkci spočívající ve vytváření ekonomických přínosů po své vlastníky a poskytovat potřebné sociální jistoty zaměstnancům. V důsledku toho musíme chápat podnikovou strategii nejen jako podnikatelský a ekonomický systém, ale také jako systém sociální čímž se výrazně mění názor na tento podnikový prostředek.

Nejvýstižněji charakterizuje podnikovou strategii svým akronymem „5P“ Mintzberg. Akronym je tvořen pojmy PLAN – PLOY – PATTERN – POSITION – PERSPECTIVE. Obsah těchto anglických pojmů v konkrétním využití definování strategie poskytuje následující vysvětlení:

- PLAN – představuje uvědomělý postup jednání ve vymezeném manévrovacím prostoru, v určeném čase a snažící se dosáhnout dříve stanovených cílů.
- PLOY – manévr, který umožní vhodným přístupem dosáhnout určených strategických cílů a tak naplnit jak vizi podniku, tak i jeho poslání.
- PATTERN – strategie vytyčuje směr a prostor, ve kterém se může realizovat jednání podniku bez ohledu na turbulentnost podnikatelského prostředí a určuje i žádoucí koordinaci chování podniku.
- POSITION – představuje návod jak dosáhnout určitého místa (pozice) na určitém trhu, který lze označit jako taktiku podniku realizující řízení podnikových činností takovým způsobem, že dojde k naplnění určitých stanovených cílů.

- PERSPECTIVE – je interpretace budoucnosti, která ukazuje nejen na změny v okolí podniku, na hlavní vývojové směry, ale zejména na potřebu vytvářet nové způsoby myšlení a rozhodování top managementu.

Aktivita spojené se strategií podniku:

- Strategie vytyčuje směr podnikání v budoucnosti.
- Strategie musí podniku zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie stanovuje podnikové cíle odvíjející se od podnikového poslání a vize.
- Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jeho okolím.
- Strategie na cestě k úspěchu staví na klíčových zdrojích, které má podnik k dispozici a zejména na schopnostech pracovníku firmy.
- Strategie vymezuje jak potřebu zdrojů, které jsou potřebné k dosažení stanoveného cíle, tak způsob jejich zajištění.
- Strategie je východiskem a řídicím elementem pro taktické a operativní řízení a proto zásadním způsobem určuje úkoly na taktické i operativní řídicí úrovni.

3.2 Model strategie podniku

Jak zkušenosti ukázaly, v dobře fungující strategii musí být dobře vystiženy a určeny hlavní aktivity podniku, které respektují a vychází z potřeb a přání zákazníka při dodržování zásady, že o zájmu zákazníka rozhoduje nízká cena. Strategie musí být velmi flexibilní, což znamená neustálý vývoj všech složek podniku, vstřebávání nových podnětů a návyků, překonání i opuštění starých praktik a co největší využití vzniklých příležitostí.

Z toho vyplývá, že strategie podniku představuje určitý vývoj podnikové organizace spočívající v zapojení všech podnikových sil a prostředků tak, aby byly uspokojeny nároky rozhodující zájmové skupiny v podniku, případně mimo něj. Z tohoto důvodu musí podniková strategie představovat určení dlouhodobých cílů podniku, stanovení časového plánu metod a postupů, které zajistí jejich dosažení a naplánování potřebných zdrojů včetně způsobu jejich využití.

I když každá podniková strategie by měla být originální, lze nalézt obecný model podnikové strategie, který vychází ze tří základních pilířů, kam patří:

1. Představy o budoucnosti, které musí vyústit do stanovení dominantního strategického cíle, takže se jedná v podstatě o formulaci podnikové politiky.
6. Analýza okolí podniku, která nám pomůže určit rozhodující vývojové trendy.
7. Analýza vnitřních sil podniku, která nám ukáže jak podnikové slabosti, tak podnikové přednosti a postavení jednotlivých funkčních oblastí.

V důsledku tohoto názoru lze vytvořit následující systém jednotlivých segmentů, které vytváří obecný model strategie podniku:

Stanovení základní představy o budoucím vývoji podniku (vize), při upřesnění poslání (mise) podniku a vytýčení konkrétních strategických žádoucích stavů ve stanoveném časovém horizontu (strategické cíle).

Strategická analýza zahrnující:

- analýzu okolí podniku (hlavní vývojové směry v jednotlivých oblastech),
- analýzu konkurence (jak aktuální tak potenciální),
- analýzu vnitřního prostředí podniku.

Hledání souladu mezi strategickými představami (mezi vizí, misí, cíli) a výsledky analýz.

Výběr podnikové strategie a její formulace spočívající:

- vymezení alternativ, strategických možností, které jsou vhodné pro podnik;
- zhodnocení jednotlivých možností, neboť je nutno soustředit pozornost pouze na jedinou strategii;
- výběr vhodné strategie.

Zpracování strategie do konečné podoby, která mimo budoucích představ a analýz musí obsahovat určení množství a charakteru zdrojů, stanovení používaných metod a manažerských přístupů a stanovení strategických procesů, které zajistí efektivní naplňování budoucnosti v podobě představ a zejména dosažení stanovených cílů.

Implementace strategie, což představuje převedení strategie podniku do konkrétní činnosti (realizace strategie).

Úpravy stávající strategie podniku, které umožní co nejefektivněji překonávat změny, které se v turbulentním vnějším prostředí objeví cestou využití potřebné flexibility strategie.

Nelze však zapomínat, že po celou dobu tvorby i implementace strategie je potřebné provádět trvale **strategickou kontrolu**, která má poněkud odlišné vlastnosti od operativní kontroly.

Tento model podnikové strategie musí být v praxi přeměněn na konkrétní strategické rozhodnutí, které budou mít vztah k následujícím oblastem:

- K zákazníkům, na které se podnik soustředí, nebo které opustí a nebude obsluhovat.
- K produktům, které bude podnik nabízet, obměňovat, inovovat nebo jejich produkci zruší.
- K aktivitám, kterými se podnik bude zabývat, rozšiřovat a využívat nebo které zruší.

3.3 Zájmové skupiny ve vztahu ke strategii podniku

Procesu strategického řízení se zúčastňují různé osoby, nebo skupiny osob, které mají různý podíl a zájem na charakteru vytvořené strategie, hovoříme o tak zvaných zájmových skupinách.

DEFINICE



Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik, nebo koho činnost podniku ovlivňuje.

Na tvorbě podnikové strategie se podílí následující zájmové skupiny:

- Top management podniku, který přijímají strategická rozhodnutí určující budoucnost firmy a vytváří podmínky pro realizaci těchto rozhodnutí.
- Pracovníci střední úrovně managementu, kteří shromažďují a analyzují informace (fakta) připravují plány podle pokynů a realizují je, pokud byly schváleny.
- Externisté, kteří působí jako poradci, nebo se zúčastňují zpracování speciálních částí strategie.
- Vlastníci podniku, pokud netvoří vrcholový management. Jejich úloha je nezastupitelná neboť vlastnické cíle mohou být odlišné od cílů výkonných manažerů, ale vzhledem k rozhodujícímu postavení vlastníků v systému řízení podniku mají tyto cíle dominantní postavení. Přitom bychom měli hledat potřebný soulad, neboť vzájemná důvěra top managementu podniku a vlastníků je předpokladem úspěchu firmy.

Relativní síla zájmových skupin v podniku je daná řadou faktorů, kam patří například ovládnutí informací nebo zdrojů, nezastupitelnost v podnikovém organismu, funkční postavení v podniku a umění jej využívat, ovládnutí nahodilostí (schopnost zvládnout nečekané problémy). V každém podniku mimo tvůrce strategie působí další zájmové skupiny, jejichž souhrn však nemusí být úplný a je účelné pro každý podnik jej rozšířit nebo naopak zúžit. Současně ve stručnosti je uveden jejich hlavní zájem (cíl) v podniku:

- **Vlastníci** – mají zájem na návratnosti vloženého kapitálu a na využívání všech výhod, které může podnik poskytovat.
- **Top management** - má zájem na rozvoji podniku a na dosahování odměn, které mohou získat při splnění cílů.
- **Zaměstnanci** – udržet si zaměstnání a získávat odpovídající odměnu za práci. Současně mají zájem na dodržování pracovní legislativy, podíl na zaměstnaneckých výhodách, možnost mít uspokojení z vykonávané práce.

- **Odbory** – mít uznávané postavení prostředníka mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, být důležitou součástí firemní organizace a moci se zúčastnit kolektivního vyjednávání.
- **Věřitelé** – získat nejen možnost navrácení zapůjčeného kapitálu, ale dosáhnout i dohodnutého úroku ze zapůjčené částky. V případě neúspěchu mít prioritu při splácení dlužné částky.
- **Zákazníci** – získat kvalitní, bezpečný a moderní výrobek za cenu odpovídající kvalitě včetně zajištění služeb servisu a nákupu náhradních součástí.
- **Dodavatelé** – požadují trvalý odbyt za ceny pro ně výhodné, profesionální vzájemné vztahy a dodržování platebních dohod.
- **Konkurenti** – vyžadují upravit podnikatelské prostředí určitými přesnými pravidly a jejich dodržování.
- **Místní komunita** – má zájem na vzniku solidních zaměstnaneckých příležitostí, které budou především využívat místní residenty, podporu charitativních, kulturních i sportovních akcí, pokud možno trvalou a zvyšující se zaměstnanost, ochranu životního prostředí.
- **Široká veřejnost** – ochrana životního prostředí, ceny odpovídající kvalitě produktu, dodržování norem a zákonů.
- **Stát (vláda)** – včasná a daňovým zákonům odpovídající platba daňových povinností, udržení zaměstnanosti, dodržování předpisů usměrňující podnikání podniků.

3.4 Příčiny změn podnikové strategie

Každý podnik představuje podle řady autorů živý organismus, jehož řízení, pokud chceme, aby podnik prosperoval, musí být zaměřeno na tyto principy:

- Využívat flexibilitu, která představuje schopnost přijímat a zavádět změny.
- Kontinuálně provádět inovace.
- Zajistit odolnost vůči aktivitám konkurence.
- Pravidelná a nepřetržitá kontrola výkonnosti podniku.
- Plynulé a nepřetržité řízení růstu znalosti pracovníků podniku.

Proto má velký význam při řízení podniku flexibilita (pružnost) strategie, neboť změna je jedinou jistotou v tržním prostředí jelikož v podmínkách globalizace je všechno ve stavu změn. Také lze konstatovat, že podnik má dvě možnosti a to buď se bude vyvíjet a tedy realizovat potřebné změny, anebo pro neschopnost realizovat změny zanikne.

Přitom musíme počítat, že změna je často spojena s mimořádným úsilím, většinou se značnými vynaloženými prostředky a mnohdy i s nejistým koncem. I když můžeme změny v podnikovém životě považovat za náročné dobrodružství, je zapotřebí je realizovat, neboť dobře provedené a pro rozvoj podniku prospěšné změny by měly přinést rozvoj bohatství

vlastníků, spokojenost zaměstnanců a úspěch v podnikání. Tím, že budeme realizovat prospěšné změny, vyhneme se tzv. dinosauřího syndromu, což představuje pomalost, nepohyblivost, resistenci na změny.

V každé době musíme počítat se dvěma základními druhy změn, a to se změnami exteriálního prostředí podniku a změnami interního prostředí podniku.

V současné době můžeme počítat s těmito hlavními vývojovými trendy, které jsou základem hlavních podnikových změn vyvolaných okolím podniku:

- Internacionalizace ekonomiky projevující se vytvářením nadnárodních společností.
- Intelektualizace činností vedoucí k potřebnému růstu vzdělání pracovníků i vedení podniku.
- Informatizace lidské společnosti, kdy počítače se stávají významnou složkou vybavení podniků a jejich ovládání je vyžadováno od většiny pracovníků podniku.
- Zrychlování vývoje, které je dáno perfektně fungujícími komunikačními systémy, které bez problémů přenášejí rychle a spolehlivě nové poznatky.
- Pružnost producentů, která se stává základem jejich konkurenceschopnosti a udržení určité konkurenční výhody vůči ostatním účastníkům na trhu. Současně je to důležitá vlastnost, která zajišťuje potřebnou loajalitu zákazníků.
- Ekologické chování lidí i podniku, dané potřebou omezit poškozování životního prostředí lidské společnosti a zajistit uplatnění myšlenek udržitelnosti dobrých podmínek života.
- Intenzifikace produkce, kdy tento trend je vyvolán omezující se nabídkou zdrojů, růstem jejich ceny a omezenou možností je nahradit. Proto roste trvale jejich intenzivní využívání jako důležitý prostředek vedoucí ke snižování nebo jen k udržení nákladů na požadované výši.

V rámci vnitřních podnikových změn lze počítat s následujícími změnami:

- Personální změny, které jsou způsobeny nástupem nových požadavků na pracovníky podniků a které vyvolávají vznik nových profesí i podnikových funkcí.
- Změny ve struktuře organizací, které jsou vytvářeny potřebou nově uspořádat útvary podniku v souladu s požadavky zákazníků, dodavatelů i vlastní potřeb produkce (v technologiích).
- Změny v podnikové kultuře vyvolané změnami jak organizačními tak personálními a ovlivněné novými vývojovými trendy. Podniková kultura se mění taktéž v důsledku změn hodnot u spotřebitelů.
- Změny přípravy pracovníků k výkonu nových funkcí i k zvládnutí úkolů, které jsou dány delegováním povinností a odpovědností.
- Změny v úloze managementu, kdy odpovědnost za spokojenost zákazníků i za realizaci změn se postupně přenáší do náplně role managementu první linie. Tím dochází k výrazným změnám v přístupech a v chování jednotlivců. S tím, je spojen

i nečekaný rozmach tvorby pracovních týmů, jako důležité složky podnikové organizace.

Změny vyvolávají nejen rozmach sil, které je vyvolávají, ale také sil odporujících, proto je důležité dosáhnout převahu nad odporem. Zde se totiž podle Hammera projevuje pravidlo 20/60/20 jako reakce zaměstnanců na program zásadních změn. Z uvedeného pravidla vyplývá, že:

- 20% zaměstnanců vítá změnu s nadšením;
- 60% jsou zaměstnanci nerozhodnutí, které je pro změnu nutno získat nebo je přesvědčit, aby nebyli brzdou při realizaci přeměn;
- 20% zaměstnanců bude zásadně proti navržené změně a vlastně vůči jakékoliv změně.

Základním poznatkem tohoto pravidla je však skutečnost, že nejvíce lidí, kteří jsou proti změně, patří do skupiny manažerů, kde je lpění na tradičních postupech, organizaci i funkcích nejvíce utužováno (obavy o kariéru, plat, pravomoci, nutnost se učit nové postupy). Obecně lze však říci, že příčiny odporu zaměstnanců vůči změnám jsou následující:

- Nadměrná osobní nejistota, kdy dochází ke ztrátě důvěry v osobní přínos podniku.
- Překvapení ze změny, kdy pracovníci nejsou řádně informováni o nutnosti její realizace a nejsou později do této aktivity zapojeni.
- Znepokojení kvůli schopnostem, které pracovník má a jež stačí na výkon dané funkce. Je zde oprávněna ztráta důvěry se schopností zvládnout nové povinnosti.
- Nebezpečí vedlejších účinků, které může změna vyvolat a které dosud neznáme.
- Nebezpečí více práce, jelikož velmi často jsou změny spojovány s hledáním možných úspor.
- Výhrady proti osobě, která změny provádí, což může být jevem jak objektivním, tak i subjektivním.
- Skryté hrozby, které jsou s danou změnou spojovány a proti nimž se nedělají důsledná opatření.
- Porušení zásady „měníme jen to, co musíme“.
- Nebezpečí rizika, které každá změna nese a často je spojován výskyt rizika s inovacemi jakéhokoliv druhu.

V důsledku toho manažer změn má následující povinnosti (úkoly):

- Realisticky diagnostikovat situaci v oblasti, za kterou odpovídá.
- Seznámit včas pracovníky se změnami, které budou provedeny, realisticky ukázat na vzniklé problémy a dopady, snažit se zapojit pracovníky do realizace změn.
- Analyzovat mocenské tlaky v oblasti odpovědnosti působící pro změny i proti nim a využít je přesměrováním na podporu realizace žádoucích změn.
- Systematicky a citlivě řídit proces změn.

Pro uskutečnění změn v podniku lze využít řady postupů, které se neustále vyvíjí. A proto se nelze divit, že původně značně rozšířený Demingův cyklus nebo jeho modifikovaná podoba nazývaná Stewartův cyklus je nahrazen metodou DMAIC, kde v tomto akronymu jednotlivá písmena znamenají následující činnosti:

- **Define** – co nejlépe definovat řešený problém.
- **Measure** – zjistit jak původní, nezměněný stav funguje.
- **Analyze** – zjištění příležitosti pro změnu k lepšímu, ale také umožňující identifikaci zdroje vad nebo chyb.
- **Improve** – označující výběr nejlepšího postupu při změně, jeho odzkoušení a uplatnění.
- **Control** – signalizující potřebu kontrolovat realizaci změny, řídit její implementaci, nebo návrat do původního stavu.

V současnosti velmi často realizují změny tzv. interim manažeři, které často v českém jazyce označujeme jako dočasní (prozatímní, létající) manažeři. Jsou to zkušení a kvalifikovaní vedoucí pracovníci, kteří dočasně přebírají přesně definovaný úkol s přesně dohodnutými výstupy a za předem stanovenou odměnu. Interim manažer tak přebírá rozhodující pravomoc, účastní se operativní práce, rozhoduje při prosazování změny, řídí tým spolupracovníků a nese odpovědnost za splnění úkolu.

3.5 Udržitelná strategická koncepce

Udržitelná strategická koncepce se stává klíčovým prvkem v moderním podnikání, zejména v kontextu rychle se měnícího tržního prostředí a rostoucích očekávání zainteresovaných stran. Udržitelná strategická koncepce představuje komplexní přístup, který integruje environmentální, ekonomické a sociální aspekty. Udržitelná strategická koncepce se stává nezbytnou pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti a odpovědnosti organizací v dnešním světě, kde jsou očekávání zainteresovaných stran stále vyšší a složitější.

Principy udržitelné strategické koncepce:

- **Dlouhodobé plánování:** Udržitelné strategie se zaměřují na dlouhodobé cíle a plánování, aby se zabránilo krátkodobým rozhodnutím, která mohou mít negativní dopad na budoucnost
- **Inovace a technologie:** Využívání nových technologií a inovativních přístupů k řešení udržitelných problémů, jako jsou obnovitelné zdroje energie nebo udržitelné zemědělství.
- **Spolupráce a partnerství:** Udržitelnost často vyžaduje spolupráci mezi různými sektory, včetně vlád, podniků a neziskových organizací, aby byly dosaženy společné cíle.
- **Měření a hodnocení:** Stanovení měřitelných cílů a pravidelně vyhodnocování pokroku, aby bylo možné upravit strategie podle aktuálních potřeb a výzev.

Komponenty udržitelné strategické koncepce:

- **Ekonomická udržitelnost:** Zajištění stabilního ekonomického růstu a prosperity, která nebude na úkor přírodních zdrojů. To zahrnuje inovace, efektivní využívání zdrojů a podporu lokální ekonomiky.
- **Sociální udržitelnost:** Zajištění rovnosti a spravedlnosti ve společnosti. To zahrnuje ochranu práv pracovníků, podporu různorodosti a zapojení komunity do rozhodovacích procesů.
- **Environmentální udržitelnost:** Ochrana přírodních zdrojů a ekosystémů. To zahrnuje snižování emisí, efektivní využívání energie, ochranu biodiverzity a minimalizaci odpadu.

3.5.1 ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKTY A UDRŽITELNÁ STRATEGICKÁ KONCEPCE

Integrace přírodního podnikatelského prostředí a environmentálních aspektů do strategie firem je nezbytná pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti. Společnosti, které proaktivně reagují na environmentální výzvy, mohou získat nejen ekonomické výhody, ale také přispět ke zlepšení životního prostředí a celkového blaha společnosti. Environmentální aspekty jsou úzce spjaty s odpovědným přístupem k využívání přírodních zdrojů a snižováním negativních dopadů podnikání na životní prostředí.

Environmentální aspekty jsou prvky činností, produktů a služeb organizace, které mají nebo mohou mít dopad na životní prostředí. Tyto aspekty hrají klíčovou roli při řízení environmentálních rizik a implementaci environmentálního managementu, například v rámci systémů řízení podle normy ISO 14001. Environmentální aspekty jsou úzce spojeny se sociální a environmentální odpovědností podniku. Environmentální aspekt může způsobit *environmentální dopad (dopady)*. Významný environmentální aspekt je aspekt, který má nebo může mít jeden environmentální dopad nebo více významných environmentálních dopadů.

Environmentální aspekty se řeší v souladu s legislativou (např. zákon o ochraně životního prostředí) a mezinárodními standardy, jako je *ISO 14001: Environmentální management. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)*: Dobrovolný nástroj Evropské unie pro zlepšení environmentální výkonnosti. Organizace by měly systematicky identifikovat a řídit své environmentální aspekty, aby minimalizovaly negativní dopady a zlepšovaly svou environmentální výkonnost.



OTÁZKY

1. **Strategie podniku je výsledkem procesu**
 - a. strategického plánování
 - b. implementačního procesu
 - c. rozhodování managementu podniku

2. **Strategie podniku představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku při optimálním využití podnikových zdrojů a respektování prostředí podniku. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
3. **K zájmovým skupinám podniku nepatří**
 - a. zaměstnanci podniku
 - b. manažeři podniku
 - c. zájemci o podnik
 - d. vlastníci podniku

SHRNUTÍ KAPITOLY



Strategie podniku představuje záměrní a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů a postupů k efektivnímu dosažení cílů při optimálním využití zdrojů podniku a příležitostí dané podnikovým prostředím. Podniková strategie vyžaduje adekvátní organizační uspořádání proto, aby byla úspěšné s konkurenčním podnikatelským prostředím. Můžeme popsat obecný model strategie podniku, který je tvořen těmito kroky: stanovení základní představy o budoucím vývoji podniku, strategická analýza, hledání souladu mezi strategickými představami a výsledky analýzy, výběr adekvátní podnikové strategie, zpracování strategie, implementace strategie, revize stávající strategie, strategická kontrola. Na tvorbu strategie mají vliv také zájmové skupiny podniku jako jsou manažeři, majitelé podniku, zaměstnanci, zákazníci, věřitelé a další osoby.

ODPOVĚDI



1a, 2a, 3c

4 STRATEGICKÉ PŘEDSTAVY A CÍLE PODNIKU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Strategie podniku se opírá o strategický záměr, který je tvořen čtyřmi částmi, a to misí podniku, vizí podniku, strategickým cílem a hodnoty podniku. Tyto části strategického záměru spolu vzájemně souvisí a jsou propojeny. Každý podnikatelský subjekt by si měla definovat svůj strategický záměr, aby si byl schopen určit svůj budoucí směr a vývoj. Při tvorbě strategického záměru významnou roli hraje prognostika a tvorba prognózy budoucího vývoje podniku.



CÍLE KAPITOLY

- vysvětlit význam prognózy v procesu tvorby strategie podniku;
- pojmenovat a definovat složky strategického záměru podniku;
- navrhnout složky strategického záměru pro konkrétní podnikatelský subjekt;
- objasnit význam vhodného definování strategického cíle;
- navrhnout strategický cíl pro situaci konkrétního podniku;
- vysvětlit roli hodnot podniku pro budoucí strategii podniku.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategické cíle, mise podniku, prognóza, vize podniku, hodnoty podniku.

Každá podniková strategie se opírá o tři základní pilíře, které tvoří strategický záměr, analýza podniku i jeho okolí a vlastní implementace (zavedení do reálu) strategie. Jejich spojením pak vzniká jedinečný systém podnikatelského postupu, který je zaměřen do budoucnosti. Vzhledem k tomu, že v případě podnikové strategie se jedná o co nejvhodnější využití potenciálu budoucnosti, jsou součástí strategického záměru i poznatky získané prognózou budoucího vývoje.

4.1 Postavení prognózy ve tvorbě strategie podniku

S myšlenkou budoucnosti je spojena každá sféra lidského jednání, každá aktivita člověka neboť je zapotřebí uvažovat jak bude tato aktivita pokračovat v budoucnosti. Proto je

pochopitelný zájem každého člověka o poznání budoucího vývoje snaha odhalit alespoň pravděpodobnost tohoto vývoje nejen v blízké, ale i ve vzdálenější budoucnosti. Tento zájem o budoucnost je realizován v podobě systematického uvažování o možném vývoji budoucnosti. Vlastní předpověď budoucna tvořenou specialisty na tuto oblast lze definovat jako **soubor alternativních budoucností a cest k nim vedoucích, které snižují neurčitost budoucího vývoje**. Tím se vytváří reálnější předpoklad pro přijetí potřebné objektivní strategie jako cesty k využití všech příležitostí a odvracení nebezpečí, které může podniku přinést budoucnost. Prognóza přitom plní současně následující funkce:

- **Informační** – poskytuje obraz budoucnosti v daném čase.
- **Heuristickou** – podněcuje a inspiruje činnost zájemců o správnost výsledků předpovědi.
- **Analytickou** – vysvětluje a rozebírá příčiny daného směru vývoje.
- **Syntetickou** – spojuje dílčí procesy v požadovaný celek a vytváří určitý komplexní názor a stanovisko.
- **Normativní** – z předpokládaného vývoje odvozuje různé možnosti chování od objektivně nejvhodnější po nebezpečné a ohrožující.

Jelikož každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry musíme si být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena. Současně s ohledem na strategické řízení podniku je nutno počítat s řadou faktorů, které mohou prognózu ovlivňovat. **Kvalitu předpovědi ovlivňují:**

- Kvalitní, nezkreslené a komplexní **informace**.
- Dobré a objektivní **zpracování informačních vstupů**.
- Postoje a schopnosti **zpracovatelů**.
- Pochopení a vhodná aplikace světových **megatrendů** do vnitřní oblasti vlastního podnikání daného podniku.

Ukazuje se, že potřeba předvídání vývojových trendů v podnikatelském prostředí výrazně ovlivní potřebnou strategii podniku a to zejména proto, že:

- existuje stále větší a intenzivnější tlak konkurence;
- roste nabídka a klesá poptávka v období globalizace;
- klesá loajalita zákazníků a růst jejich nároků opírající se zvyšující se znalosti;
- rychle se rozvíjejí nové technologie a probíhá intenzivní nahrazování lidí vymoženostmi techniky.

Odhalování potřeb zákazníků na základě mnohdy málo výrazných signálů v podobě trendů je nutností, neboť se stává významnou **komparativní výhodou** v konkurenčním soupeření na trhu. A tak včasná **inovace** představuje užitečný proces transformace vhodné tvůrčí (kreativní) myšlenky do podoby trhem požadovaného produktu.

4.2 Strategické poslání podniku

Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje.



DEFINICE

Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností. Prostřednictvím poslání podniku dochází k vymezení toho, na co se podnik v budoucnosti soustředí a jak bude postupovat.

V důsledku toho vyplývá, že poslání podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vzbami na zaměstnance** a vytváří **vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené poslání podniku by mělo obsahovat:

- Prohlášení o hodnotách, které bude podnik dodržovat a prosazovat.
- Informaci o produktech podniku, které bude zákazníkům firma nabízet a které by měly jejich potřeby uspokojit a tak zajistit zákaznickou loajalitu.
- Informace o používaných technologiích a jejich vlivu nejen na kvalitu výrobků, ale i zdůraznění jejich nezávadnosti.
- Sdělení, na kterých trzích bude podnik působit.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Poslání podniku ALLTOYS, spol. s r. o.: Uspokojování potřeb zákazníků-rodiců s dětmi výrobky a službami ve všech regionech České a Slovenské republiky a zároveň vytvářet hodnoty ekonomické i duchovní povahy pro uspokojení potřeb majitelů, zaměstnanců a firmy samotné s cílem jejího dalšího progresivního rozvoje.

Zdroj: <http://www.alltoys.cz/cs/o-spolecnosti/vize-a-poslani/>.

Tím poskytuje poslání podniku nejen výrazný vnější informační charakter, ale dává do budoucna veřejnosti i možnost kontroly. Zároveň musí poslání podniku směrem dovnitř podniku poskytnout zaměstnancům představu o jejich žádoucích základních normách chování. Přitom **efektivně formulované poslání** musí být:

- tržně orientované;
- realizovatelné;
- mít motivační dopad;
- být specifické, originální, přitažlivé;
- nabízet nejen výrobek, ale i služby spojené s jeho servisem a případně i s ekologickou likvidací.

Vztah k vlastníkům podniku musí poslání podniku zřetelně naznačit oblast podnikatelského úsilí, směr jak dosáhnout potřebné ziskovosti, zajištění nejen přežití v konkurenčním střetu, ale i ekonomický přínos. Podnikové poslání vždy musí vyjadřovat myšlenku, že **zákazník a jeho potřeby** jsou garantem existence podniku, což vytváří i potřebný **vztah k zaměstnanci**, jako motivující inspirace.

4.3 Vize podniku

Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období.

DEFINICE



Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti.

Lze konstatovat, že se jedná o souhrn myšlenek, které předbíhají svou dobu se silným motivačním účinkem. V důsledku tohoto faktu můžeme konstatovat, že se jedná o smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti, ve které vize vytyčuje základní směr vývoje podniku. Přitom **úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku**.

Vize podniku však nesmí být pouze iluzí, ale musí mít reálný charakter vyvolující optimismus. Aby tento úkol vize splnila, musí být:

- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;

- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky.

Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku. Proto je výrazným vymezením základního směřování podniku v budoucnosti v podobě písemného dokumentu tvořeného inspirujícími slovy. Vize tak evokuje nadšení pro cílený vývojový směr podniku a potvrzuje i podporu a zájem vedení na dosažení konečných cílů, které vymezuje. Proto se musí její slovní vyjádření vyhnout frázovitosti, všednosti velké záplavě nic neříkajících slov. **Tvorba vize** představuje několik základních kroků, které vytváří následující postup:

1. počáteční hledání nápadu a představy budoucího vývoje podniku;
2. soustředění se na podstatné, náročné, ale reálné nápady;
3. ověření uskutečnitelných nápadů z různých hledisek;
4. stanovení inspirující a motivující strategické orientace;
5. vytváření možných alternativ vývoje;
6. výběr optimálního postupu konečného cíle.

Z uvedeného vyplývá, **tvorba vize je týmovou záležitostí**, i když první návrhy jsou vždy tvorbou jednotlivce. Při této tvorbě je na místě využití jak racionálního analytického myšlení, tak snění. Tím sice může vznikat určitý chaos, ale je to chaos tvůrčího charakteru, který po připomínkách zainteresovaných činitelů vytvoří požadovanou konkrétní podobu. Při té příležitosti je důležité si uvědomit, že musíme velmi pečlivě při **prosazování vize** využívat vhodných forem **komunikace** prostřednictvím četných distribučních kanálů a různých forem.

Základními prvky takto zaměřené komunikace je jednoduchost, používání konkrétních příkladů, analogií, neustálého opakování, vysvětlování vyskytujících se nesouladných situací, oboustranné komunikace a vedení osobním příkladem.

Jak ukazuje současný vývoj strategického řízení, dochází v poslední době k zajímavému propojení vize s posláním podniku v jedno spojených a tím se vytváří společný celek. Také už není vždy považována za základní kámen strategických představ podniková vize nebo poslání podniku, ale je snaha jejich společné presentace.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Vize podniku ALLTOYS, spol. s r. o.: Vybudování všeobecně respektované specializované maloobchodní a velkoobchodní firmy operující na všech segmentech českého a slovenského hračkářského trhu. Součástí vize je rovněž zachování povahy česko-slovenské

firmy a to jak z pohledu kapitálu, tak z pohledu image a know-how. Tato firma by se měla stát tradiční česko-slovenskou firmou, jejíž tradice bude předávána z generace na generaci a neztratí svůj charakter v prostředí evropského nebo globálního trhu.

Zdroj: <http://www.alltoys.cz/cs/o-spolecnosti/vize-a-poslani/>.

4.4 Strategické hodnoty podniku

K dosažení úspěchu musí podnik disponovat **pevným souborem hodnot**, ze kterých vychází jeho praktické zásady i všechny jeho aktivity i činy.

DEFINICE



Hodnoty podniku představují skutečnosti, které podnik vyznává, dodržuje, považuje je za významné a řídí se jimi.

Tím se vytváří dobré **image** podniku, které vždy přitahuje zákazníky i dodavatele a je oceňováno veřejností. Stanovené podnikové hodnoty, aby mohly úspěšně plnit svou úlohu, musí se stát **sdílenými, společnými hodnotami**, které mají řadu úkolů:

- jsou návodem pro rozhodování a aktivity manažerů;
- ovlivňují způsoby chování i komunikaci zaměstnanců;
- mají vliv na charakter aktivit podniku na trhu a jeho vztahy ke konkurenci, zákazníkům i dodavatelům;
- uplatňují se při formulování týmového ducha podniku;
- pomáhají účinně formulovat podnikovou kulturu.

V současnosti nastupuje nový směr podnikových hodnot, který je presentován jako společenská odpovědnost podniku, která by měla zajistit trvale udržitelný rozvoj na naší planetě. Ukazuje se, že vedle ziskovosti sehrává důležitou úlohu maximalizace společenských přínosů podnikových aktivit. Propojení myšlenek směřujících k trvale udržitelnému rozvoji ve světě s realizací cílů odpovědného podnikání může se stát cestou k nalezení mechanismu, který může pomoci řešit nečekané a naléhavé problémy globalizace.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Podnikové hodnoty podniku Wicono Česká republika:

ODVAHA

Vytvářet si pro sebe výzvy a akceptovat vypočitatelná rizika, i když je výsledek v nedohlednu. Jednat na vlastní odpovědnost. Rozhodovat se. Nezůstat stát. Něčím chtít pohnout.

RESPEKT

Upřímné jednání a respekt k individuální hodnotě každého jednotlivce, k hodnotě země a jejích zdrojů. Ať děláme cokoli, děláme to s integritou. Porušení integrity nebo základních pravidel respektu se netoleruje, tj. vždy je třeba jednat s respektem vůči partnerovi nebo organizaci.

SPOLUPRÁCE

- Spolupracovat s ostatními a nikoho nevylučovat
- Partnerské myšlení a týmově orientované jednání
- Výměna informací a zkušeností k oboustrannému užítku
- Snaha o oboustranně výhodné situace typu „win-win“, tj. interní spolupráce a externí kooperace.

ROZHODNOST

Stanovit si cíl a držet se ho, tj. jednat rozhodně - to zvyšuje sebejistotu a přináší úspěch rozhodovat se odpovědně (ve spojení se čtyřmi ostatními zásadami).

PROZÍRAVOST

- Dívat se dále než za další roh a dlouhodobě rozeznávat šance
- Kontinuálně sledovat cíle
- Myslet dlouhodobě
- Pracovat kontinuálně, tj. poučit se i z "prohraných bitev" a s odvahou a rozhodností setrvale pokračovat v práci zaměřené na cíl

Zdroj: <http://www.wicono.cz/cz/O-znace-WICONA/Podnikove-hodnoty/>.

4.5 Strategické cíle podniku

Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu. Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu. Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.

DEFINICE



Strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.

Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase. **Jasně stanovené cíle** se tak stávají konkrétními **úkoly pro přesně určený časový horizont**.

V podstatě lze cíle rozdělit do dvou základních skupin, kam patří:

- **Cíle obecné**, které představují integrující prvek, z něhož vychází jak strategické tak i operativní řízení. Většinou mají charakter **vůdčí ideje** a orientují se na dosažení hodnot a realizovatelnost vize i poslání.
- **Cíle konkrétní**, které představují rozvíjení obecných cílů a jsou zaměřeny na hlavní aktivitu podniku, specifikují potřebnou alokaci zdrojů a usměrňují budoucí rozhodování. Jedná se tudíž převážně o cíle operačního charakteru.

Aby se cíl stal nejen výzvou, ale i „hnacím motorem“ našeho chování a myšlení v intencích budoucnosti, musí mít určité vlastnosti. Obecně se říká, že strategické cíle musí být **SMART**, přičemž tento apokryf signalizuje podle průkopníka této zkratky základní vlastnosti cílů:

- **S** – specifický, originální, stimulující
- **M** – měřitelný
- **A** – akceptovatelný
- **R** – reálný
- **T** – termínovaný

V poslední době však se uplatňuje tento souhrn cílů v podobě zkratky **SMARTEE** kde jednotlivá písmena podávají následující přehled vlastností cílů:

- **S** – specifický, originální, stimulující
- **M** – měřitelný
- **A** – akceptovatelný
- **R** – reálný
- **T** – termínovaný
- **E** – efektivní, ekonomický
- **E** – ekologický

V podmínkách České republiky někteří autoři využívají akronym **KARAT**, kde jednotlivá písmena označují následující vlastnosti cílů:

- **K** – konkrétní
- **A** – ambiciózní
- **R** – reálné
- **A** – akceptovatelné
- **T** – terminované

Někteří autoři používají k charakteristice vlastnosti cílů akronym **SMARTER**, který navazuje na starší akronyma **SMART** kde písmeno „**E**“ vyjadřuje vlastnost „**ethical** (etický)“ a písmeno „**R**“ pak označuje **resourced** (zaměřený na zdroje).

Navíc se prosazuje, aby cíle získaly provokující charakter tak, aby byly stanoveny na hranici možností podniku a tím měly podobu určité výzvy pro zaměstnance podniku. Tato vlastnost cílů se opírá o zkušenost, že jen náročné a vhodně presentované cíle dokáží vzbudit iniciativu a aktivitu lidí. Snadno dosažitelné a nenáročné cíle nemají mobilizační charakter. Nelze však zapomínat i na jasnou formulaci cílů, na určení odpovědnosti za jejich splnění i na uvedení srozumitelných a předem známých kritérií splnění, které působí motivačně. Mimo to si musíme uvědomit, že i mezi podnikovými cíli existují určité vazby a vztahy takže lze říci, že cíle mohou být komplementární (navazující), konkurenční (působí proti sobě) a neutrální (navzájem spolu nesouvisí).



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Strategické cíle podniku Geosan Group:

- stát se jednou z nejvýznamnějších stavebních společností na tuzemském trhu a realizovat zakázky (stavební díla) celostátního významu
- přispívat svou činností ke zvýšení úrovně realizovaných stavebních děl na tuzemském trhu, ale i v zahraničí
- v rámci realizace občanské a bytové výstavby zvyšovat standard bydlení
- být stabilním a solidním podnikatelským partnerem
- zvýšit a upevnit jistotu a důvěru současných i budoucích zákazníků a subdodavatelů ve stabilitu, serióznost a solidnost společnosti
- zvyšovat a upevňovat jakost všech prováděných činností
- neustále rozvíjet a zvyšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců
- reagovat pružně na změny v oblasti stavebnictví, rychle se přizpůsobovat novým parametřům Evropské unie se zvýšeným důrazem na dopad prováděných činností na životní prostředí
- stát se významnou konkurencí stavebním společnostem členských států Evropské unie

Zdroj: <http://www.geosan-group.cz/cz/1053/strategicke-cile/>.

Skupiny oblasti cílů:

- cíle týkající se postavení podniku na trhu (tržní podíl, objem prodeje, velikost obrátu aj.);
- cíle týkající se rentability (zisk, rentabilita z obrátu, z vlastního a celkového kapitálu);
- finanční cíle (likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování);
- sociální cíle (ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, výkony a postoje zaměstnanců a managementu, rozvoj osobnosti, pracovní uspokojení);
- cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení (image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv, vztah k veřejnosti aj.).

Hierarchizace cílů znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na: nadřazené – vrcholové cíle (mise podniku, formulace identity podniku, podniková politika), prováděcí cíle (cíle funkčních oblastí), dílčí cíle a elementární cíle (operace s nástroji marketingového mixu).

Zkušenosti ukazují, že cíle jsou ovlivňovány nejen zaměřením vize a posláním podniku, ale i dalšími vlivy kam patří především:

- síly vnějšího prostředí podniku (okolí);
- interní vztahy v podniku;
- disponibilní zdroje;
- důležité a vlivné zájmové skupiny v podniku i mimo něj;
- schopnosti manažerů;
- minulý (předcházející) vývoj firmy.

4.5.1 STRATEGICKÉ CÍLE S OHLEDEM NA EXTERNÍ A INTERNÍ VLVY PODNIKU

Správně vytvořené strategické cíle musí respektovat především potřebu a zájmy podniku přičemž vychází jak z podnikové vize tak poslání podniku. Často v průběhu vývoje strategie dochází ke změnám cílů, jimiž mohou být různé příčiny, jako je:

- změna aspirací vedení podniku;
- výraznější změny vnějšího prostředí – konkurence, legislativa, módní trendy;
- změny v technologii výroby;
- prodlužování životního stádia výrobků – jejich nová inovace.

S ohledem na skutečnost, že rozhodujícím činitelem na trhu je zákazník, většina cílů sleduje naplnění **zájmů zákazníka**, takže musí zajistit následující skutečnosti:

- inovaci produktů podle přání a požadavků zákazníků;
- spolehlivost produktů a jejich dodávek v požadované kvalitě, množství i čase;
- odpovídající relace ceny k hodnotě;
- požadované příznivé parametry výrobků a možnost jejich ekologické likvidace.

Jelikož spokojenost zákazníků závisí nejen na úrovni produktů, ale i na schopnostech pracovníků podniku, je nutno zaměřit obsah cílů i vzhledem k **zaměstnancům**. Zde sledujeme následující toto cílové zaměření:

- zvýšení jejich kvalifikace na potřebnou úroveň podle zaměření podniku;
- vhodná motivace vedení podniku i řadových zaměstnanců;
- zajištění perspektivní kariery pracovníků, kteří projeví požadované schopnosti;
- uplatnění odpovídajícího sociálního programu v podobě zaměstnaneckých výhod;
- zavedení odpovídajícího typu podnikové kultury.

Současně však musí podnikové cíle zahrnovat i zásady respektující **společenské cíle** kam patří:

- ochrana životního prostředí i národních tradic a bohatství;
- dodržování právních i etických norem;
- dodržování podmínek spravedlivé soutěže a morálního chování na trhu;
- dodržování podmínek sociálních, pracovních apod.



OTÁZKY

- 1. SMART**
 - a. pravidlo pro správné definování strategických cílů
 - b. strategie podniku
 - c. zkratka konkrétního podniku
 - 2. Vize a mise jsou svým charakterem a podstatou v podstatě stejné. Rozdíl je v tom, že mise je více konkrétní. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
 - 3. Zásady, které podnik vyznává, dodržuje a považuje za významné a řídí se jimi, se nazývají**
 - a. strategické cíle
 - b. strategické představy
 - c. strategické zásady
 - d. hodnoty podniku
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Podniková strategie vycházejí ze strategického záměru podniku, který je tvořen misí (posláním) podniku, vizí podniku, strategickými cíly a hodnotami podniku. Mise podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vymezuje aktivity podniku i pro budoucnost. Vize podniku představuje model budoucího vývoje podniku v konkrétně časově vymezeném období. Strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož chceme v určitém časové období dosáhnout. Hodnoty podniku jsou konkrétní skutečnosti, zásady, který se podnik řídí, dodržuje je, vyznává je a považuje je za významné. Pro vhodnou a zároveň objektivnější formulaci složek strategického záměru se využívá, mimo jiné, procesu prognózování, jehož výsledkem je prognóza.

ODPOVĚDI



1a, 2b, 3d

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Prvním procesem při tvorbě strategie podniku představuje strategická analýza. Strategická analýza patří svým charakterem a posláním do strategického plánování. Strategická analýza poskytuje manažerům informace o externím a interním prostředí podniku. Analýza externího prostředí se zaměřuje na zjištění potenciálních příležitostí a hrozeb z externího prostředí. Analýza interního prostředí ukazuje silné a slabé stránky podniku. Posledním krokem strategické analýzy je syntéza výsledků analýzy externího prostředí a analýzy interního prostředí. Výsledky syntézy mohou ukázat optimální strategické směr pro konkrétní podnik v konkrétní situaci. Pro každou část strategické analýzy je potřeba zvolit adekvátní analytické metody.



CÍLE KAPITOLY

- definovat strategickou analýzu;
 - vysvětlit podstatu a význam analýzy externího prostředí;
 - vysvětlit podstatu a význam analýzy interního prostředí;
 - vysvětlit podstatu a význam metod syntetického charakteru;
 - rozhodnout o volbě vhodné analytické metody;
 - dokázat prakticky analytické metody použít.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategická analýza, analýza externího prostředí, analýza interního prostředí, makroprostředí, interní prostředí, externí prostředí, metody současně hodnotící externí i interní prostředí podniku.

Analýza (rozbor) v obecném slova smyslu znamená rozložení určitého celku na jeho jednotlivé části. Je opakem syntézy (spojení), která vytváří shrnutí, sjednocení poznatků v jeden celek. Při tvorbě podnikové strategie je analýza považována za druhý pilíř strategie neboť nás informuje o vlastnostech jak podniku, tak jeho okolí. **Strategická analýza představuje identifikaci a ocenění veškerých relevantních faktorů, o nichž lze předpoklá-**

dat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a na strategické cíle podniku. Strategická analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku (interní analýza) a vnějšího prostředí (externí analýza). Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj. Analýza posuzuje celkovou podnikovou situaci, určuje jeho místo v prostředí a vymezuje vývoj jeho budoucích aktivit.

Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi těmito vztahy existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se nutně z odhadů budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu sledovaného období nastat. Je proto nezbytné snažit se o analýzu existujících vývojových směrů a tak oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje celkem solidně určit trendy, které budou strategii podniku ovlivňovat a určit jejich očekávaný vliv na podnik. Podle tohoto odhadu pak usměrnit tvorbu podnikové strategie.

Aktuální strategickou analýzu podniku lze rozdělit na základní čtyři části:

- **Analýza okolí podniku (externí analýza)** – která poskytuje informace o charakteru vnějšího prostředí a jeho případných vlivech na podnik.
- **Analýza podniku (interní analýza)** – podává informaci o vnitřních zdrojích, přednostech a slabostech podniku.
- **Analýza konkurence (specializovaná externí analýza)** – má výjimečné postavení, neboť poznáním konkurence může pomáhat vytvářet klíčovou vlastnost podniku – jeho **konkurenceschopnost**.
- **Analýza trendů**, která se stává důležitým základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě nové strategie podle hlavních směrů společenského vývoje.

5.1 Strategická analýza externího prostředí

Podnik představuje ekonomický, sociální a technický systém, který je otevřený svému okolí, jehož primárním cílem je vytvářet potřebný **zisk**. **Otevřenost podniku** přitom znamená, že vzájemná vazba podniku a jeho okolí je velmi úzká. To se projevuje především v tom, že podnik ze svého okolí přebírá zdroje a současně je podnikové okolí odběratelem jeho výstupů. Vzhledem ke své otevřenosti je podnik výrazně ovlivňován a tudíž je potřebné toto okolí poznat.

Externí podnikatelské prostředí je externím prostředím podniku, které na podnik působí a ovlivňuje jej. Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou úrovní, a to na vzdálenější a bližší prostředí (okolí). Vzdálenější prostředí se obvykle nazývá makroprostředí a bližší prostředí jako tržní prostředí.

Makroprostředí je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt. Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části. Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit. Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“.

Spíše než pojem **tržní (bližší) podnikatelské prostředí** se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Základní charakteristikou tržního prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné. Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.

V souvislosti s tržním prostředím se vyskytují dva pojmy, které se často chápou jako synonyma, a to trh a odvětví. Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 35) **odvětví** zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. Odvětví je tak představováno specifickou skupinou podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. **Trh** představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních.



DEFINICE

Strategická analýza externího prostředí sleduje a hodnotí předpokládaný vliv hlavních faktorů externího prostředí na uskutečnění konkrétní strategie podniku, zahrnuje analýzu a hodnocení základních parametrů trhu a subjektů na trhu.

Analýza externího prostředí pracuje s těmito informačními zdroji: sekundární zdroje o makroprostředí a dílčích trzích, studie, rešerše, statistické soubory, statě odborných časopisů, sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku atd. Analýza externího prostředí je kontinuální proces získávání informací o událostech (změnách) odehrávajících se mimo organizaci, který slouží k identifikaci a interpretaci potenciálních trendů v externím prostředí.

5.1.1 VYBRANÉ METODY ANALÝZY MAKROPROSTŘEDÍ

K analýze makroprostředí se používá celá řada metod mezi, které můžeme zařadit metody statistické analýzy (analýza časových řad, regresní a korelační analýzy), metody demografické statistiky, prognostické metody, politologie, makroekonomická teorie, metody scénáře, PEST analýza, metoda 4C a další.

PEST ANALÝZA

PEST analýza je moderní metoda rozboru makroprostředí. Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase. PEST analýza se zaměřuje na ty trhy, na kterých firma skutečně působí. PEST analýza dělí makroprostředí podniku do čtyř základních skupin faktorů:

- politické a legislativní faktory **P**
- ekonomické faktory **E**
- sociální a demografické faktory **S**
- technické a technologické faktory **T**

PŘÍPADOVÁ STUDIE



PEST analýza společnosti ABC, s. r. o. provedená v roce 2009

Politické faktory

Politická situace v České republice se vyznačuje relativní stabilitou. Mezi faktory ovlivňující

chod hotelu patří právní legislativa regulující podnikání, tedy daňové zákony, předpisy na ochranu známek a patentů, pracovní právo, předpisy na ochranu životního prostředí a na ochranu osobních údajů. Úprava smluv s ubytovaným se řídí občanským zákoníkem, konkrétně zákonem č. 40/1964 Sb. O ubytování. Odstoupení od smlouvy je formulováno v §759. Ubytováný může odstoupit od smlouvy před uplynutím dohodnuté doby, ale musí ubytovateli zaplatit tzv. storno poplatek. Ubytovatel může od smlouvy odstoupit, jestliže ubytovaný v ubytovacím zařízení i přes výstrahu hrubě porušuje dobré mravy nebo jinak porušuje své povinnosti ze smlouvy.[33] V případě uzavírání smluv mezi podnikateli, v našem případě mezi hotelem a cestovními kancelářemi nebo zprostředkovateli ubytování, se vzájemný vztah řídí obchodním zákoníkem a obchodními podmínkami. Daňové zákony ovlivňující podnik se týkají zejména zdanění fyzických osob.

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky vykazovala v posledních letech růst okolo 6 procent, v minulém roce se růst snížil na 3,2 procenta. Míra nezaměstnanosti od roku 2004 stále klesala a to až ke 4,4 procentům, ale za poslední rok stoupla na 7,7%. Míra inflace se pohybovala okolo 2 procent, ale v minulém roce vrostla na současných 5 procent. Vysoká inflace působí na podniky, které kvůli tomu odkládají investice do inovací. Dopad na podnik ABC je zřejmý v omezení investic do renovací a oprav hotelu. Výše uvedené ukazatele naznačují zpomalení ekonomiky. Česká národní banka proto během minulého roku snížila diskontní sazbu o dvě procenta, na současných 0,75%, aby zatraktivnila úvěry pro podnikatele. Úroveň úrokové míry totiž ovlivňuje výnosnost podniku a jeho investic a tím i rozvoj podniku. Díky globální hospodářské krizi rapidně ubývá i klientely pražských hotelů. Kapacita většiny

hotelů v Praze tak zůstává nevyužita. Finanční krize tento stav jen prohlubuje a hotely si konkurují zejména cenou ubytování. Využití pokojů v hotelech a penzionech dosáhlo v roce 2008 ve 4. Čtvrtletí 38,9 %, což je o 1,3 procentního bodu méně než ve stejném období předchozího roku. I přes pokles o 9,8 procentního bodu měly tradičně nejvyšší využití pětihvězdičkové hotely (51,0 %). Odliv turistů se projevil i v hotelu ABC, a proto se vedení podniku rozhodlo pro omezení provozu recepce z původního nepřetržitého provozu pouze na provoz denní.

Sociální faktory

Kritérium životního stylu zákazníků je v oboru hotelnictví docela podstatné. Zákazník se rozhoduje na základě atraktivnosti destinace, proto je podnik závislý na tom, jak Praha celkově působí na turisty. Výhodou zůstává kulturní a historické zázemí Prahy. Ve sféře zaměstnanců je v tomto oboru nezbytná znalost cizích jazyků. V tomto ohledu lze pozorovat zlepšení, protože výuka cizího jazyka je v České republice povinná na všech typech středních škol.

Technologické faktory

Technologickou oblastí s výrazným vlivem na chod podniku je rozvoj služeb internetu. V hotelnictví je internet podstatný pro komunikaci se zákazníky a lze ho využít i při nákupu ubytování. Nabízí se zde i nové možnosti pro marketing. V oblasti kancelářské techniky se předpokládá, že recepce bude vybavena alespoň faxem, kopírkou a tiskárnou. V tomto ohledu je dobré investovat do méně poruchových strojů s dlouhou životností.

Zdroj: http://is.muni.cz/th/212395/esf_b/BP_Dostalova_Marie_212395.txt.

PESTLE ANALÝZA

Jednou z modifikací PEST analýzy je hodnotící **metoda PESTLE**, v níž každé písmeno představuje určitý segment podnikového vnějšího prostředí (okolí). Současně tento metodický přístup spojuje dříve používané metody „PEST“ a „SLEPT“. Jak je zřejmé z jednotlivých písmen názvu metody, provádíme následující analýzu těchto segmentů vnějšího podnikového prostředí:

- P – politický segment, který představuje souhrn mocenských zájmů jednotlivých skupin a směrů v daném územním celku.
- E – ekonomický segment, který vytváří základ pro ekonomické chování podniku a podklad pro proces rozhodování vedení podniku.
- S – sociální segment vytvářející základní vztahy prostředí mezi ekonomickou realitou a sociální odpovědností i zvyklostmi obyvatelstva dané lokality. Zde patří i sledování jeho kulturnosti, náboženství a tradic.
- T – technologický segment, jež je zdrojem přínosů i problémů technického charakteru a ovlivňuje svými dopady jak sociální tak ekologické prostředí.

- L – legislativní segment, který tvoří v podstatě praktický a zároveň oficiální rámec všech podnikatelských aktivit.
- E – ekologický segment představuje ochranu životního prostředí a může ve svém dopadu velmi intenzivně ovlivňovat aktivity podniku.

Mimo tyto základní vlivy vnějšího prostředí je vhodné podle konkrétní situace sledovat i další segmenty, jejichž vliv na podnik může mít významnější vliv. Proto se doporučuje sledovat například **geografický segment**, který nám lokalizuje polohu podniku a má vliv na logistiku. Dále se jedná o sledování **etického segmentu**, který vypovídá o tvorbě určitých morálních principů, které doplňují legislativu a informuje nás o vlivu médií na veřejnost a také o možném charakteru veřejného mínění. Sociální segment bývá často rozšířen o **kulturně historický segment** představující nejen celkovou kulturní a vzdělanostní úroveň obyvatelstva, ale i jeho životní úroveň, nákupní zvyklosti, národnostní jevy apod.

Mimo metodu PESTLE lze využít i **analýzu globalizačních trendů**, kde sledujeme především **nákladovost** (náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje), **zákazníky** (jejich požadavky a možnost uplatnění jednotných forem marketingu), **národní specifika** (podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry) a **konkurenci** (projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě). Tato metoda často bývá označovaná jako **metoda „4C“** neboť je tvořena slovy CUSTOMER (zákazník), COUNTRY (národní specifika), COMPETITION (konkurence) a COST (náklady). Výsledkem této analýzy by mělo být navržení země, do které firma umístí svůj závod, na kolika trzích bude firma své produkty nabízet apod.

STEEPLED ANALÝZA A STEER ANALÝZA

Dalšími modifikacemi PEST analýzy je STEEPLED analýza a STEER analýza. STEEPLED analýza přidává faktory etické (E – ethics) a demografické (D- demographic). STEER analýza má faktory uspořádané takto:

- **S** – (socio-cultural) socio-kulturní faktory
- **T** – (technological) technologické faktory
- **E** – (economic) ekonomické faktory
- **E** – (ecological) ekologické faktory
- **R** – (regulatory) regulující faktory (legislativa jako regulace)

PROGNOSTICKÉ METODY

Prognózování představuje odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost. Výsledkem prognózování je prognóza. Prognózy se opírají o vědecké poznatky a konkrétní metody, jsou systematicky odvozené, spolehlivě ohodnotitelné a nastávají za určitých podmínek a v určitém čase. Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry, a proto si

musíme být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.

Prognostické metody (Makridakis et al., 1998) jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností. Úspěch prognostických metod závisí na správném ocenění jejich použitelnosti pro daný účel. Je vhodné využívat několik, principálně odlišných metod. Volba konkrétní prognostické metody závisí především na předmětu prognózy, věcné náplni daného jevu, časovém horizontu, čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy, požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

Prognostické metody můžeme klasifikovat z několika hledisek:

- *z hlediska přístupu k prognózování* – kvantitativní metody, kvalitativní metody
- *z hlediska míry subjektivity* – subjektivní metody, objektivní metody, systémové metody;
- *další členění metod* – metoda explorativní (průzkumná), metoda normativní (cílová), metoda integrálního prognózování.

ANALÝZA GLOBALIZAČNÍCH TRENDŮ

Analýza globalizačních trendů se používá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro podniky, kterým již domácí trh nestačí, a rozhodují se o vstupu na další, zahraniční trhy. Metoda je spíše známá pod zkratkou 4C, přičemž její název je odvozen z anglických zkratk názvů faktorů, jimiž se zabývá.

- CUSTOMER (zákazník) – požadavky zákazníků a možnost uplatnění jednotných forem marketingu.
- COUNTRY (národní specifika) – podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry jednotlivých států.
- COMPETITION (konkurence) – projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě, včetně provázaností činností.
- COST (náklady) – náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje.

5.1.2 VYBRANÉ METODY ANALÝZY ODVĚTVÍ

Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.

Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.

ODVĚTVOVÁ STRUKTURA

Odvětvová struktura sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví:

- počet a velikosti podniků v odvětví;
- typy produktů a služeb na daném odvětví;
- sílu jednotlivých podniků v daném odvětví;
- velikost tržních bariér daného odvětví.

ANALÝZA HYBNÝCH SIL

Analýza hybných sil odvětví má za účel vymežit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky:

- definování relevantního odvětví;
- identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
- určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;
- zhodnocení celkové struktury odvětví.

ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ

Atraktivita odvětví představuje multikriteriální hodnocení daného odvětví na základě vybraných faktorů a jejich váženého hodnocení. Váchal a Váchalová (2001) uvádějí, že těchto faktorů je 15 a hodnotí se pomocí stupnice 1 až 10. Čím je atraktivita vyšší, tak tím větší možnost má podnik uplatnit své zdroje a schopnosti. Různí autoři zahrnují do faktorů hodnotících atraktivitu odvětví různé prvky.

PORTERŮV DIAMANT

K hodnocení konkurenceschopnosti odvětví se používá metoda Michaela E. Portera nazývaná jako tzv. Porterův diamant. Konkurenční výhoda podniku je závislá na typu odvětví, v němž podnik působí, a na geografické poloze podniku. Každý podnik tak může mít svůj unikátní zdroj konkurenční výhody, který jej tak odlišuje od ostatních. Podle Portera je celková konkurenceschopnost determinována čtyřmi atributy, které umožňují danému podniku získat konkurenční výhodu v mezinárodním srovnání. Jedná se o podmínky výrobních faktorů; podmínky na straně poptávky; související a podpůrná odvětví a poslední čtvrtý atribut je představován firemní strategií, strukturou a rivalitou.

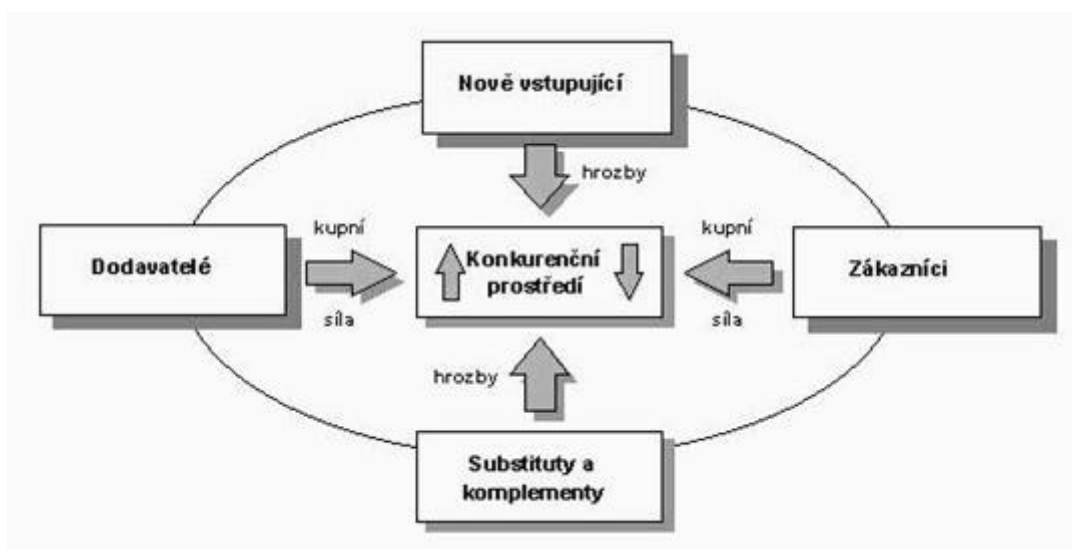
PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE

Porterova analýza konkurence (Analýza 5F – Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces

– odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**):

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.

V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele.



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Kovář (2008)



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Porterova analýza konkurence společnosti ABC, s. r. o.:

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hlavní překážkou pro nově vstupující společnosti je v námi sledovaném oboru kapitálová náročnost, tedy výrazné počáteční investice, které s sebou zřízení nového hotelu přináší. Je náročné získat v této oblasti dostatečný okruh zákazníků. Výhodu, v podobě úspor z rozsahu, se hotel ABC snaží využít především zvyšováním počtu pokojů. V současné době má hotel 17 pokojů. V domě, kde se hotel provozuje, jsou ještě dva byty, které se vedení hotelu snaží od jejich majitelů získat. Oblast hotelnictví vyžaduje dodržování určitých norem, zejména co se týká komunikace se zákazníkem, což ale není překážkou. Hotely fungující v Praze 1 mají svou klientelu, která je ovšem nestálá.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu hotelnictví není jeden dominantní konkurent. Je to trh mnoha malých firem s vysokou konkurenceschopností. V současné době se v Praze 1 nachází 35 tříhvězdičkových hotelů, což je vysoký počet blízkých konkurentů. Odvětví v současné době neroste, mnoho hotelů se zavírá a prodává, protože jsou prodělečné. Produkt není příliš diferencovaný. Diferenciace probíhá zejména na základě vysoké kvality služeb. Náklady spojené s odchodem z odvětví jsou minimální. Odvětví je s ohledem na stagnující poptávku po ubytování méně atraktivní.

Hrozba substitučních výrobků

Ubytování jako produkt nemá dle mého názoru substitut. Jediné jak lze nahradit koupi ubytování je pomocí sítě rodin, které poskytují svůj byt zadarmo jako protihodnotu ubytování v jiné destinaci. Tato síť však není v České republice příliš rozšířena, a proto nepovažují hrozbu substitutů za relevantní.

Smluvní síla zákazníků

Stupeň koncentrace zákazníků je vysoká, zákazníků není mnoho, a tak mají silnější vyjednávací pozice vůči dodavateli. Přes cestovní kanceláře, které zprostředkovávají pobyty v hotelu ABC, se ubytuje v průměru 80% hostů, tedy jen 20% hostů využije ke kontaktu hotelu jejich internetové stránky nebo jiného přímého kontaktu. Pokud se jedná o významnějšího zákazníka, v našem případě je to hromadná rezervace ubytování, musí hotel požadovat přísnější podmínky storno poplatků, protože pokud by podnik o takového zákazníka přišel, nebylo by snadné ho nahradit. Při rozhodování o koupi si zákazník může vybrat z mnoha hotelů, které nabízejí podobný produkt. Jedinou možností diferenciací je poskytnutí vysoce kvalitních a komplexních služeb. Změna zprostředkovatelů ubytování není pro zákazníka nákladná, protože přechodové náklady, které musí zákazník vynaložit, aby přešel od jednoho dodavatele k jinému, jsou nízké. Klient se může velmi snadno rozhodnout ubytovat se v konkurenčním hotelu. Hrozba vertikální integrace zde není, protože hotel je v osobním vlastnictví.

Smluvní síla dodavatelů

Hotel ABC má více zprostředkovatelů, patří mezi ně cestovní kanceláře a poskytovatelé ubytování. Jsou to zejména Athos, Abaka, Interacta, Venere, Booking.com, HRS, Mary's,

Hotel.cz, D&S, ale i další. Podnik tedy není na jednotlivých zprostředkovatelích tolik závislý. Nesmíme ale opomenout fakt, že tyto společnosti zajišťují hotelu převážnou většinu zákazníků. Nyní se počet rezervací ubytování provedených přes zprostředkovatele pohybuje okolo 80%. Hrozba integrace zde není, není totiž pravděpodobné, že by si zprostředkovatelské společnosti zřídily vlastní hotel.

Další společnost podstatná pro chod hotelu je Prádelna Kyselý, a.s., která poskytuje prádelenské služby, obstarává praní a žehlení ložního prádla. V tomto případě je to pro podnik jediný dodavatel těchto služeb. Změna dodavatele by však pro podnik neznamovala vysoké náklady, takže zde také není závislost nijak vysoká.

Zdroj: http://is.muni.cz/th/212395/esf_b/BP_Dostalova_Marie_212395.txt.

ANALÝZA STRATEGICKÉ MEZERY

V průběhu využívání strategie lze konstatovat, že dochází k propadu nebo naopak k propadu plnění stanovených úkolů, což vytváří určitý rozdíl mezi plánem a skutečností. Tyto možné změny jsou způsobeny jak vnitřními tak vnějšími poměry, které je nutno urychleně odstranit. Příčiny vzniku odchylky od plánu v negativním směru jsou často způsobeny působením těchto jevů:

- Nečekaným vývojem okolí podniku.
- Sílicím vlivem konkurence a jejími nečekanými aktivitami.
- Změnou hodnot zákaznického segmentu.
- Nevhodným výběrem zaměstnanců a jejich nesprávným vedením.
- Požadavky vlivné zájmové skupiny.
- Nesprávně zpracovaným plánem podnikových aktivit.
- Nevhodnou realizací dílčích strategických opatření.

5.1.3 VYBRANÉ METODY ANALÝZY TRHU

Trh můžeme chápat z různých hledisek a pohledů. Jedna z definic říká, že trh je soubor skutečných a potenciálních kupujících daného produktu. Trh je také pojímán jako místo, kde se setkává nabídka s poptávkou.

Subjekty trhu zahrnují skupiny lidí nebo organizace mající bezprostřední vztah k organizaci. Mezi subjekty trhu zařazujeme:

- **Veřejnost** představuje skupiny lidí, které mají zájem nebo vliv na schopnost podniku dosahovat své cíle. Veřejnost můžeme členit na finanční veřejnost (banky, pojišťovny, finanční instituce apod.), mediální prostředky, vládní veřejnost, občanská

sdružení (spotřebitelské organizace, zájmové svazy a kluby apod.), občanská veřejnost (sousedské vztahy, pracovní vztahy aj.), interní veřejnost (názory zaměstnanců podniku mimo podnik v rámci občanských vztahů).

- **Distribuční články** zahrnující organizace nebo lidi, kteří zajišťují nebo se podílejí na zpřístupňování produktů zákazníkům.
- **Vnější ovlivňovatelé** zahrnují jednotlivé osoby a organizace, které nemůžeme zahrnout mezi konkurenty, mezi zprostředkovatele ani mezi zákazníky. Jedná se o skupiny, jako jsou neformální a neziskové organizace, vládní a politické organizace vystupující mimo svoji oficiální funkci, poloilegální a nelegální ovlivňovatelé (mafie, klany, gangy, černý trh apod.).
- **Zákazníci** jsou lidé nebo organizace nakupující produkty určité firmy k uspokojení svých přání a požadavků.

VÝZKUM TRHU

DEFINICE



Výzkum trhu představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování manažera.

Informace jsou nástrojem pro rozhodování manažerů, pomáhají racionalizovat rozhodování, a tím usnadňovat řízení, jsou předpokladem k získání nových tržních příležitostí a snižují riziko podnikání.

Výzkum trhu je částí podnikového informačního systému, který je tvořen:

- interním informačním systémem – získává informace z podnikové evidence a statistiky;
- externím zpravodajským systémem – poskytuje informace o každodenním a očekávaném vývoji v okolí podniku;
- výzkumným systémem – představuje výzkumné studie zaměřené na specifické problémy a příležitosti firmy, realizuje se výzkumy trhu;
- systém na podporu rozhodování – zahrnuje systémy využívající počítačový hardware a software k poskytování informací v procesu rozhodování.

Proces výzkumu trhu představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází:

- fáze přípravná – stanovení cíle výzkumu, specifikace výzkumného problému, navržení plánu výzkumu;

- fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
- fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.

5.2 Strategická analýza interního prostředí podniku

Strategická interní analýza představuje analýzu realizace dosavadní mise podniku a strategických cílů, schopností firmy jako subjektu trhu a zdrojů firmy. Proto je zapotřebí v rámci prací na podnikové strategii věnovat také i vnitřní analýze značnou pozornost a zároveň zhodnotit i možnosti reakce podniku na změny vnějšího prostředí.



DEFINICE

Analýza interního prostředí podniku představuje především hledání předností (silných stránek) podniku a odhalení slabin (slabých stránek) podniku.

Základem úspěšné strategie podniku je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s vnějším prostředím, které tvoří okolí podniku.

Analýza interního prostředí pracuje s těmito informačními zdroji: sekundární zdroje o interním prostředí podniku a dílčích trzích podniku, rozbory a hodnocení podnikových aktivit, šetření aj.

K analýze interního prostředí se používá celá řada metod mezi, které můžeme zařadit metody statistické analýzy (analýza časových řad, regresní a korelační analýzy), metody strukturní analýzy, expertizní metody, SWOT analýzu, metody portfolio analýzy, analýzu ziskovosti a další. Vybraným metodám se budeme dále věnovat podrobněji.

Prvním krokem interní analýzy je **zhodnocení dosavadní strategie**, kdy hodnotitel získá představu, zda je nutno vytvářet novou strategii nebo opravit a doplnit strategii dosavadní úspěšnost dosavadní strategie lze hodnotit pomocí následujících indikátorů, které je možno považovat za klíčové:

- vývoj čistého zisku;
- návratnost investic;
- zhodnocení pozice podniku na trhu (růst nebo pokles relativního tržního podílu);
- vývoj prodeje produktu podniku ve srovnání s vývojem trhu;
- zhodnocení tržní pozice vzhledem ke konkurenci.

METODA „7S“

Jednou z metod pro odhalení slabých a silných stránek podniku je i metoda 7S. Tato metoda dává jednotlivé faktory do souvislosti. Jednotlivé faktory je tedy nutné spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další. Pokud by se jednalo o situaci, kdy jsou faktory ve vzájemném souladu, směřujícím správným směrem, strategický vývoj podniku bude úspěšnější. Proto je třeba jednotlivé vazby najít a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit. (Keřkovský, 2002)

Podrobnější rozbor vnitřních sil podniku se provádí pomocí **metody „7S“**, která provádí:

- analýzu dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
- analýzu **struktury podniku** (Structure);
- analýzu **systému řízení** (Systems);
- analýzu **stylu vedení, styl manažerské práce** (Style);
- analýzu **sdílených hodnot** (Shared Values);
- analýzu **dovedností** (Skills);
- analýzu **zaměstnanců** (Staff).

Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi tvrdé S faktory patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi měkké S faktory patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Aplikace metody 7S pro podnik UNIS COMPUTERS, a. s.

Strategie

Firemní filosofie společnosti spočívá v poskytování efektivních a kvalitních služeb při maximálně šetrném přístupu k životnímu prostředí. Přitom společnost také úzce spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy působícími v oblasti životního prostředí. Strategií společnosti do budoucna je zvyšování podílu na trhu prostřednictvím pohlcování dalších firem. Cílem společnosti je zvyšování obrátu a výsledku hospodaření, rozšiřování portfolia poskytovaných služeb a pružné reagování na měnící se potřeby zákazníků.

Struktura

Jedná se o lineárně štábní strukturu, kde je řízení firmy dvoustupňové. Toto uspořádání odpovídá vývoji podniku, kdy se z malého stává střední s postupnou diverzifikací podnikání. Případné řízení je pak zajišťováno dle důležitosti na co nejnížší úrovni v důsledku nepřetěžování vedoucích pracovníků. Důležité body aktivit jsou projednávány na poradách, které probíhají minimálně jednou týdně. Účastní se jich ředitel společnosti, ředitelé sekcí, představitel řízení kvality a prostředí, manažer kvality, manažer marketingu, hlavní

ekonom a přizvaní obchodní manažeři. Dílčí úkoly se řeší na nižších úrovních, lze tedy považovat organizační strukturu za decentralizovanou. Díky tomuto uspořádání se nestává, že by byli zaměstnanci přetěžováni a případně tak demotivováni. Samozřejmě se tento objem nutné práce odvíjí od požadavků zákazníka (podnik poskytuje i paušální služby), ale obecně lze označit nastavený způsob za adekvátní.

Systém řízení

Jak již bylo nastíněno v rámci struktury podniku, zadávání hlavních úkolů se provádí na pravidelných poradách. Jedná se o zadání základních cílů, které jsou dále v každé sekci rozděleny podle pracovního zaměření. Pro zadávání a následné sledování plnění konkrétních úkolů využívá sekce IS Prytanis software TFS. Ten umožňuje vedoucím pracovníkům konkrétně popsat požadovaný úkol a přiřadit ho ke konkrétním pracovníkům. Každý úkol může být v programu označen různou prioritou či provázán s některými dalšími úkoly na stejné či vyšší úrovni. Dále pak firma využívá půlročního vyhodnocování, kde je každé sekci představen vývoj za poslední pololetí. Činnosti a postupy jsou rámcově popsány ve směrnících a organizačním řádu podniku.

Styl manažerské práce

Jak již bylo řečeno výše, při výskytu problémů se postupuje různými způsoby. Ty vychází ze směrnic a uspořádání podniku. Pokud je možné vyřešit danou situaci v rámci sekce, použije se pro vypořádání se s problémem síť TFS, při problému větší váhy se pak domluví ředitel sekce s pracovníky na konkrétním postupu. Pokud se jedná o záležitost přesahující rozhodovací kompetence jednoho oddělení (příliš velká finanční zodpovědnost, důležitý projekt atd.), projednají se následné kroky na poradě podniku. Nejčastěji tedy dochází k řešení problémů v rámci oddělení. Pokud se pro řešení použije síť TFS, jedná se většinou o oficiální postup, kde je přesně stanoveno, kdo má co a jakým způsobem provést. V situacích, kdy se jedná o vážnější komplikace (ale stále řešené na úrovni sekce), dochází často k využívání neformálních cest při řešení v rámci lepšího přizpůsobení se danému problému. Vedoucím pracovníkům je tedy dodávána potřebná volnost pro potřebnou kreativitu, naopak koncoví pracovníci nejsou zatěžováni nejednoznačnými pokyny.

Sdílené hodnoty

Pokud se zaměříme na provázanost hodnotových cílů mezi vlastníky firmy a běžnými zaměstnanci, získáme tak nejspíš pouze jednu vazbu. Ta se týká hlavního cíle většiny firem, tedy dosahovat zisku. Motivace ze strany vlastníků je poměrně jasná, na druhé straně ani v případě zaměstnanců se nejedná o příliš složitou návaznost. Snaha o ziskovost je u zaměstnanců udržována především díky podílům na fakturacích a případném objemu rozpočtu na mzdy a osobní ohodnocení. Pokud bychom se zajímali o další hodnoty (například poskytovat zákazníkům kvalitní produkt, být odborníky v oboru, dobré pracovní podmínky, atd.), museli bychom snižovat rozpětí, ve kterém bychom tyto hodnoty chtěli uplatňovat.

Dovednosti

Schopnosti kolektivu jakožto celku lze v tomto případě určit poměrně snadno. Díky stálému zvyšování odbornosti zaměstnanců a dlouhodobé praxi v poskytování služeb na míru je podnik schopen kvalitního výkonu. Jistou nevýhodou může být situace, kdy dojde k odchodu některého ze specializovaných pracovníků. V takovém případě by se mohl chod daného oddělení narušit a případné rychlé řešení situace by mohlo být zbytečně nákladné. Ovšem k takto kritické situaci v podniku zatím nedošlo.

Zaměstnanci

Jednou z důležitých vlastností společnosti UNIS COMPUTERS, a. s. je snaha dosáhnout pozice, ve které by ji veřejnost znala jako naprostého odborníka ve své oblasti. Tento záměr se odráží především v neustálém zvyšování a udržování odborné kvalifikace zaměstnanců. Konkrétněji se pak jedná o různá školení, kurzy a případné certifikace, kterých se pracovníci účastní. Kromě veřejné pověsti se tak dostává zaměstnancům jisté motivace skrze sebezdokonalování. Nevýhodou tohoto způsobu motivace je, že se svým výsledkem může individuálně odlišovat více než ostatní kvantifikovatelné stimuly. Kromě motivace skrze zvyšování odbornosti je samozřejmě využita i forma mzdové motivace (procentních podílů na fakturacích a změny ve mzdách či osobních ohodnocení). Vedle toho jsou přístupné i zaměstnanecké výhody (stravenky, firemní automobily, firemní telefony, atd.).

Díky struktuře oddělení jsou vztahy mezi zaměstnanci spíše na bázi spolupracovníků než konkurentů. To sice k vyšší pracovitosti příliš nepodmiňuje, ale tento nedostatek je vyvažován právě pomocí výše uvedených motivačních prvků. Za faktor nejvíce ovlivňující morálku lze považovat samotnou práci, která je v daný okamžik pracovníkovi přiřazena. Stejně jako loajalita vůči firmě se i morálka těžko určuje, protože se velmi individuálně odlišuje. Pokud bychom určili průměrný stav, vyšel by nám pro oba faktory dobrý. Tedy že se nemusí řešit žádné případy porušování podnikových pravidel či nařízení.

Zdroj: http://is.muni.cz/th/251525/esf_b/SEDLAK_BP.txt.

METODA „6M“

Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku metoda „6M“, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýza:

- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- **Men** – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- **Market** – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- **Materials** – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;

- **Money** – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

METODA VRIO

Metoda VRIO je analýzou zdrojů podniku – zdroje finanční, zdroje lidské, zdroje hmotné (materiální) a zdroje nehmotné (nemateriální – informace, znalosti). Jedná se analytickou techniku, která pro každý typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty. VRIO je akronym z počátečních písmen anglických názvů dimenzí:

- **V – value** (hodnota zdroje) – jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...);
- **R – rareness** (vzácnost zdroje) – jak je zdroj vzácný, resp. omezený;
- **I – iritability** (napodobitelnou zdrojů) – jak složité je zdroj napodobit;
- **O – organization** (schopnost organizovat zdroje) – podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje.

Tím získáme podrobnou identifikaci existujících zdrojů i možnosti jejich zajištění včetně cenových posunů. Hodnocení zdrojů dle VRIO se používá pro zhodnocení situace organizace (podniku), jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Takové hodnocení pak slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo například pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (např. rozhodnutí o outsourcingu). Nevýhodou je obtížná kvantifikovatelnou některých položek nehmotných zdrojů.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Aplikace metody VRIO pro podnik Partners Financial Services, a. s.

Finanční zdroje

Finanční zdraví a stabilita je pro životaschopnost podniku velmi důležitá. Finanční faktory zpravidla zrcadlí úspěšné konání podniku a současně umožňují expanzi, realizaci nových podnikatelských projektů, systematický marketing společnosti, kvalitnější zázemí pro pracovníky, investice do výzkumu a vývoje a další.

Lidské zdroje

V podniku jsou zastoupeny především firemním kulturou, odbornou kvalifikací, počtem pracovníků a jejich hierarchií. Od počátku svého působení společnost Partners pravidelně zpřísňuje požadavky na vzdělání, a to jak při samotném výběru, tak jako jednu z podmínek dlouhodobého působení ve společnosti. Promyšlený vzdělávací systém je uzpůsoben kariérovému postupu ve společnosti tak, aby připravil poradce na širší rozsah kompetencí a také motivoval k postupu. Probíhá prostřednictvím Akademie Partners, která se řídí vzdělávací osou. Ta popisuje jednotlivé fáze vzdělávání a konkrétních školení. Jednotný systém

zabraňuje rozdílné úrovni odbornosti poradců v jednotlivých skupinách, rozdílnému vnímání podnikové filozofie a především předávání odlišných a často zkreslených informací. Podnikový vzdělávací systém není prioritně prodejní, je silně orientovanou na manažerskou dráhu, protože od schopných manažerů se v tomto odvětví vše odvíjí. V roce 2011 se zavedly manažerské atestace, které mají tři cíle: posoudit manažerský potenciál nastupujícího manažera, zjistit jeho stávající úroveň potřebných znalostí a dovedností, definovat oblasti, v kterých se musí intenzivně zlepšovat. Jednoduše řečeno, podnětem pro vznik unifikovaného vzdělávacího systému je orientace na dlouhodobou kvalitu, která je patrná jak pro klienty, tak pro obchodní partnery. Podniková hierarchie je u většiny finančně poradenských firem téměř totožná. Souvisí se strukturální firmou, kde každý nově příchozí začíná jako finanční poradce na nejnižší pozici a vedoucím je manažer dané struktury. Manažer má kompetence k dozorování činnosti poradce a podává návrhy k možnému rozvoji. Podnik Partners se však nepatrně odlišuje od svých konkurentů, neboť dává poradci na výběr, zda si zvolí kariéru manažerskou, či se bude věnovat pouze klientské práci. Konkurenční podniky zpravidla tuto možnost neposkytují a poradce směřují pouze k manažerské práci, protože tato varianta představuje nejrychlejší způsob růstu podniku. Ovšem ne z dlouhodobého hlediska. Společnost Partners rozšiřuje řady svých poradců i manažerů stabilně každý rok od svého vzniku, v průměru o 23 % a jeví se tedy jako dlouhodobě růstová. Na konci roku 2011 pro společnost pracuje 2600 poradců. Hodnota lidský zdrojů je také silně ovlivněna firemní kulturou a filozofií, která v podniku panuje. Finančně poradenské podniky se v České republice prezentují pomocí podobných sloganů, vizí a posláních. Jakým způsobem a na jaké úrovni jsou tyto principy ve společnosti chápány a sdíleny je však odlišné. Partners své poslání, tedy dělat finanční poradenství jinak a navrátit mu důstojnost, vyjadřuje v každém možném prvku. Odráží se v informačních materiálech pro klienty, ve způsobu komunikace s klientem a obchodními partnery, v pracovních materiálech poradců a provozních budovách, v systému vedení a vzdělávání lidí, ve způsobu získávání lidí, ve firemních aktivitách, v propagaci apod. Smyslem je pochopení této firemní kultury pracovníky podniku a následné splynutí s ní. Výsledkem je samostatnější práce poradců, ve smyslu sdílení firemních hodnot a postojů, které současně stanovují i normy chování.

Hmotné zdroje

V podniku, který produkuje služby, jsou zastoupeny především IT technologiemi a provozními budovami. Ty nabývají u tohoto sektoru podnikání velké důležitosti, neboť představují materiální prvek a službu do jisté míry zhmotňují. Provozní budovy mají v podniku Partners charakter klientských center a poboček. Jsou místem střetávání se poradce s

klientem. Hlavním předmětem klientského centra, které je úzce spjaté s danou regionální centrálou, je poskytování rychlého servisu potencionálním i stávajícím zákazníkům a tím také supluje jakýsi informační uzel v daném místě působení, jehož primární konsekvencí je šíření vlastní filozofie firmy. Pobočky jsou otvírány samotnými poradci, kteří díky svým dobrým výsledkům dosáhli ve firemní hierarchii určitého postavení a je jim tak dána možnost se dále profilovat, samozřejmě při splnění určitých kritérií a firemních regulací.

V roce 2011 společnost vlastní celkem 20 klientských center a více než 200 poboček rozmístěných po celé České republice. V roce 2011 také vznikl manuál pro nový design. Interiér by měl odrážet vizi a poslání společnosti a současně vytvářet co nejméně rušivou kulisu pro komunikaci se zákazníky. Důraz je kladen především na značku Partners. U finančně poradenských společností není zvykem, aby disponovaly tak velkým počtem provozních budov, proto se pracovní schůzky poradce s klientem často odehrávají v neadekvátním prostředí. Partners však vidí v budování poboček a klientských center způsob, jak naplnit své poslání, tedy navrátit finančnímu poradenství důstojnost. IT technologie jsou v podniku zastoupeny informačními systémy. FIP, který slouží poradcům k evidenci klientských dat a především k tvorbě finančních plánů, neustále prochází procesem zdokonalování. Účelem tohoto systému je také ochrana klienta. V případě že určitý poradce opustí společnost Partners, stávající klientela se převádí na manažera, který má ihned k dispozici veškeré údaje o zákaznících včetně uzavřených produktů a plánované strategii. Protože systém tohoto charakteru je pro efektivní chod společnosti nezbytný, konkurenční podniky jej také využívají. Každá společnost v rozdílné kvalitě a úrovni schopností, nicméně výsledný efekt je téměř totožný. Partners dále využívá informační systém Prometheus. Ten slouží jako zdroj dat a podpor a pro poradce. Schraňuje veškeré údaje od obchodních partnerů, které jsou pravidelně aktualizovány, informace o stavu produkce jednotlivých poradců, dále obsahuje i kontrolní systém Watchdog 2.0., který kontroluje každý uzavřený obchod. V případě pochybení ze strany klienta je obchod tímto systémem zablokován. Prometheus také funguje jako prostředek komunikace centrály Partners s poradci. IT technologie v tomto odvětví mohou být výrazným zdrojem konkurenční výhody, nicméně u tohoto prvku je nesmírně nutná potřeba neustále inovace. V případě nedostatečné kvality a funkčnosti jsou informační systémy jedním z důvodů pro odchod poradců k jiným společnostem.

Nehmotné zdroje

Představují firemním know - how, značku a informace získané z výzkumu a vývoje. Společnost Partners se v rámci výzkumu aktivně zajímá nejen o zprávy z finančního trhu, ale také o údaje týkající se potenciálních klientů a vnímání značky. V roce 2011 provedla ve spolupráci s agenturou FactumInvenio průzkum, zaměřený na znalost finančně poradenských podniků v České republice. Ze všech dotazovaných si 62 % spontánně nevybavilo žádnou společnost tohoto druhu. Nicméně více než čtvrtina těch respondentů, kteří nějakou poradenskou společnost znají, jmenovala Partners. Pro poradce je nesmírně důležité, aby mohli pracovat pro společnost, kterou potenciální klienti znají, které důvěřují a která se odlišuje od ostatních. Výzkum současně ukázal, že znalost značky Partners vzrostla v roce 2011 o 8 %, zatímco konkurenční podniky stagnovaly. Tento nárůst je způsoben především mediálními aktivitami podniku a spokojeností zákazníků s kvalitou služeb. Značka je pro finančně poradenské podniky z mého pohledu na základě zjištěných dat to nejčinnější. V oboru, kde panuje stále nedůvěra v makléře a jejich produkty, je právě značka jedním z mála důvodů, proč potenciální klient svolí ke schůzce. Vývoj je směřován do oblasti IT technologií, ale také materiálů pro práci s klientem. V roce 2011 vznikla nová finanční analýza, jejímž smyslem je zvýšení profesionality služeb, splnění regulatorních požadavků a ochrana poradce. Podnikové know - how, neboli znalosti a předpoklady pro požadovaný

výkon finančního poradenství, souvisí s každou jednotlivou činností, která se v podniku uskuteční. Od získávání poradců a klientů, způsobu spolupráce s klientem, vzdělávání, kariérního růst u po způsob komunikace s obchodními partnery. Tento zdroj, ve smyslu konkurenční výhody, je v oboru jen stěží udržitelný vzhledem k fluktuaci poradců. Ta se v posledních dvou letech výrazně snížila, nicméně s odchodem pracovníka k jiné společnosti odchází i firemní know - how.

Finanční zdroje – V ano, R ne, I ne příliš, O ano – dočasná výhoda

Lidské zdroje – V ano, R ano, I nesnadná, O ano – silná stránka

Hmotné zdroje – V ano, R ano, I nesnadná, O ano – trvalá výhoda

Nehmotné zdroje – V ano, R ne, I ne příliš, O ano – dočasná výhoda

Zdroj: http://is.muni.cz/th/296979/esf_m/Diplomka_Sefferova_final.pdf.

FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ

Velmi významná je **finanční analýza**, kde sledujeme především následující základní oblasti:

- **oblast finanční stability** - (ukazatelé zadluženosti a dluhové schopnosti podniku);
- **oblast rentability** – získání informovanosti o vývoji ziskovosti podniku;
- **oblast řízení aktiv** – poskytnutí přehledu o efektivnosti hospodaření podniku se svými aktivy;
- **oblast tržní hodnoty podniku** – přehled o tržním ocenění podniku a jeho vývoji.

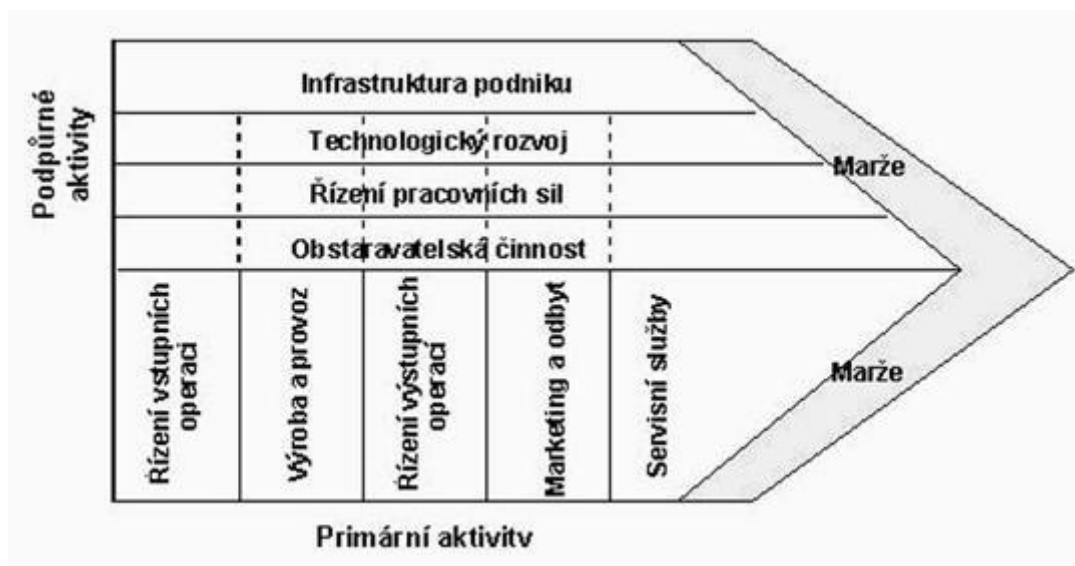
ANALÝZA HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE PODLE PORTERA

Vzhledem k tomu, že podnik svou činností transformuje vstupy na výstupy, je důležité analyzovat **hodnototvorné funkce podniku**, které vytváří podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku, jeho předností. Tyto hodnototvorné funkce vytváří zajímavý komplex aktivit, které byly poprvé nazvány společností McKinsey jako **hodnototvorný řetězec** a později podrobněji rozpracovány M. E. Porterem. Při hodnocení těchto funkcí je vhodné podle Portera je rozčlenit na **hlavní podnikové funkce**, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis (viz Obrázek). Jedná se o tyto funkce (aktivity):

- řízení vstupních operací;
- výroba a provoz;
- řízení výstupních operací;
- marketing a odbyty;
- servisní služby.

Druhou skupinu pak tvoří **podpůrné funkce**, které zajišťují potřebné vstupy a celá podniková infrastruktura. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné činnosti:

- řízení lidských zdrojů;
- technologický výzkum a rozvoj;
- nákupní činnosti (obstaravatelská služba);
- vlastní složky infrastruktury podniku a jejich vlastnosti.



Obrázek 3: Hodnototvorný řetězec

Zdroj: Kovář (2008)



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Příklad hodnotového řetězce podniku REINSTAV:

Primární procesy

Stavební činnost, pod kterou patří:

- pozemní stavby - novostavby, půdní vestavby, zateplené fasády;
- průmyslové stavby - novostavby průmyslových staveb (hlavně průmyslové haly);
- rekonstrukce staveb - rekonstrukce budov (průmyslových i pozemních), rekonstrukce koupelen a bytových jader.

Všechny tyto činnosti zajišťuje stavební oddělení s pomocí jim podřízených dělníků.

Elektro činnost - tuto činnost zajišťuje oddělení elektro, které provádí kompletní rozvody nízkého napětí a vysokého napětí.

Po zjištění náplně primárních činností docházím k závěru, že tyto oblasti tvoří tzv. „core business“, mají značný strategický charakter a podílí se hlavní měrou na tvorbě zisku firmy a jejich význam je tedy vylučuje z úvah o změně způsobu zajištění.

Podpůrné procesy

Podpůrné činnosti ve firmě plní velmi důležitou úlohu, díky nim je zajištěn hladký chod primárních činností:

- Infrastruktura podniku zahrnuje ředitele a účetní oddělení.
- Řízení pracovních sil zabezpečuje personální oddělení.
- Technologický rozvoj ve firmě nezajišťuje žádné oddělení.
- Obstaravatelskou činnost obstarává zásobovací oddělení.

Zdroj: zpracováno dle http://is.muni.cz/th/76311/esf_b/

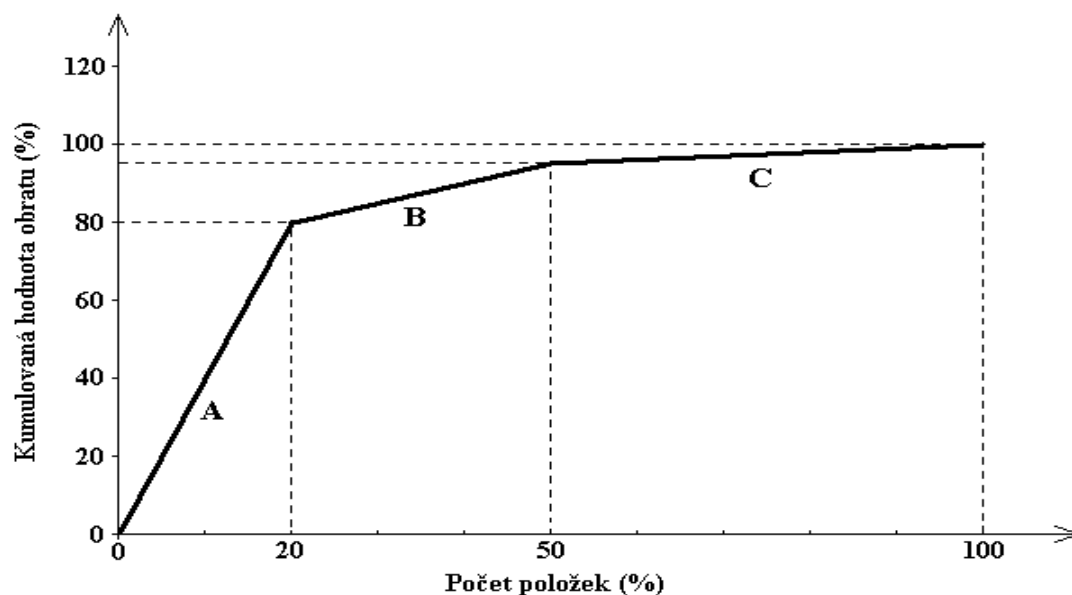
5.2.1 PRODUKTOVÉ ANALYTICKÉ METODY

Produktové analytické metody slouží k hodnocení sortimentu jako celku a jednotlivých sortimentních řad a položek. Mezi základní produktové analytické metody lze zařadit metodu ABC a Druckerovou klasifikaci produktů.

ABC METODA

Metoda ABC (P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku (viz Obrázek 4). Tato metoda vychází z Paretova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

- Produkty typu A – produkty velmi důležité, tvoří asi 15% sortimentu a podílejí se na zisku až 80%.
- Produkty typu B – produkty důležité, tvoří asi 20% sortimentu a podílejí se na zisku 20%.
- Produkty typu C – produkt méně důležité, tvoří asi 70% sortimentu a podílejí se na zisku asi 15 %.



Obrázek 4: Metoda ABC

DRUCKEROVA KLASIFIKACE PRODUKTŮ

Druckerova klasifikace člení sortiment na základě dvou faktorů: rentability (vnitřní kritérium) a konkurenční schopnosti (vnější kritérium) do dvou skupin produktů:

Produkty snadno hodnotitelné

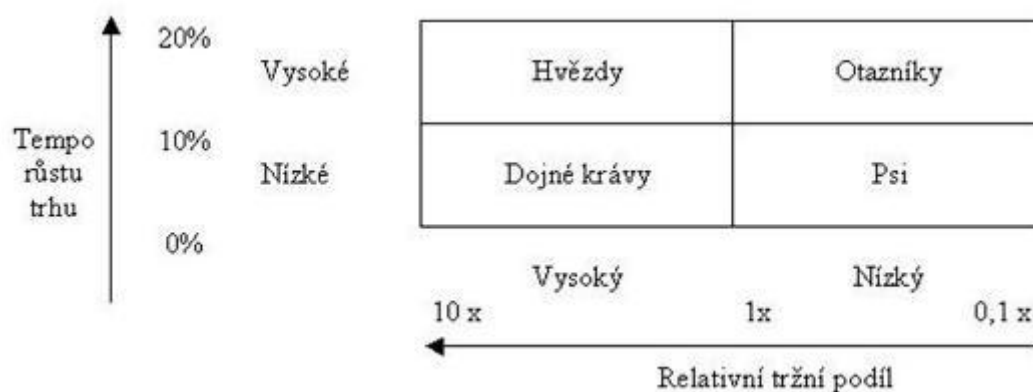
- Dnešní živitelé mají nejvýznamnější podíl na produkci a zajišťují většinu podnikového zisku, nacházejí se v etapě zralosti.
- Zítřejší živitelé jsou už v současné době úspěšní, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdary jsou produkty, o které nemá trh zájem.

Problémové produkty

- Včerejší živitelé jsou produkty s vysokým podílem na trhu a s malým přínosem zisku, náklady na jejich udržení jsou vysoké.
- Produkty vyžadující rekonstrukci jsou zajímavé produkty s určitým nedostatkem.
- Přespecializovaný produkt je produkt uspokojující speciální potřeby zvláštních zákazníků.
- Neoprávněná specialita je specialita, o kterou nikdo nemá zájem a zákazník nechce za ni platit.
- Ego – investice jsou vedením prosazené produkty, které nebyly úspěšné.
- Popelky jsou produkty, které mohou na trhu uspět, ale nedostaly příležitost se uplatnit.

METODA BOSTONSKÉ MATICE BCG

S ohledem na potřebu znát uplatnitelnost našich produktů na trhu je možno využít **metody Bostonské matice (model BCG – Model Boston Consulting Group)**, která nám prostřednictvím **tempa růstu trhu** (měřený v ročních přírůstcích tržeb z prodeje daného produktu, hranice 10%) a **relativního podílu na trhu** (poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranicí je hodnota 1) rozdělí naše produkty (nebo i závody - divize, územní celky podnikání) do čtyř základních skupin (na hvězdy, otazníky, dojně krávy a bídné psy), viz Obrázek 5. Tím získáme přehled o prodejnosti našich produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států) a můžeme rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (názvu) je zřejmé, které vyřadíme a které produkty, závody, územní celky si podržíme v portfoliu, případně budeme rozvíjet. Tento model se používá pro dlouhodobé plánování investiční činnosti na 5 a více let s cílem optimalizace tvorby zisku ze sortimentu jako celku.



Obrázek 5: BCG matice

Zdroj: Sedláčková (2000)

Tyto skupiny základních produktů lze charakterizovat následujícím způsobem:

- **Dojné krávy** jsou takové produkty, podnikové divize nebo územní celky, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucích trzích a produkují stálý hotovostní tok.
- **Hvězdy** - mají vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích, ale vyžadují stálou finanční dotaci, aby získaly silnou pozici na trhu. Tím by bylo dosaženo možnosti v budoucnu mít vysoké zisky.
- **Otazníky** (někdy označované jako **divoké kočky**) jsou charakteristické nízkým relativním uplatněním na rychle rostoucím trhu (nebo v rámci zisku podniku) a vyžadují pro svůj růst stálou finanční dotaci. Přitom není přesně jasno, zda budou, či nebudou přínosem.
- **Psi** (někdy označovaní jako **bídní psi**) jsou charakterizováni slabou soutěžní pozicí, ztrátou případně nízkými rostoucími přírůstky, bez perspektivy. Při jejich ponechání v rámci podnikových aktivit se mohou stát finanční pastí kvůli své slabosti.

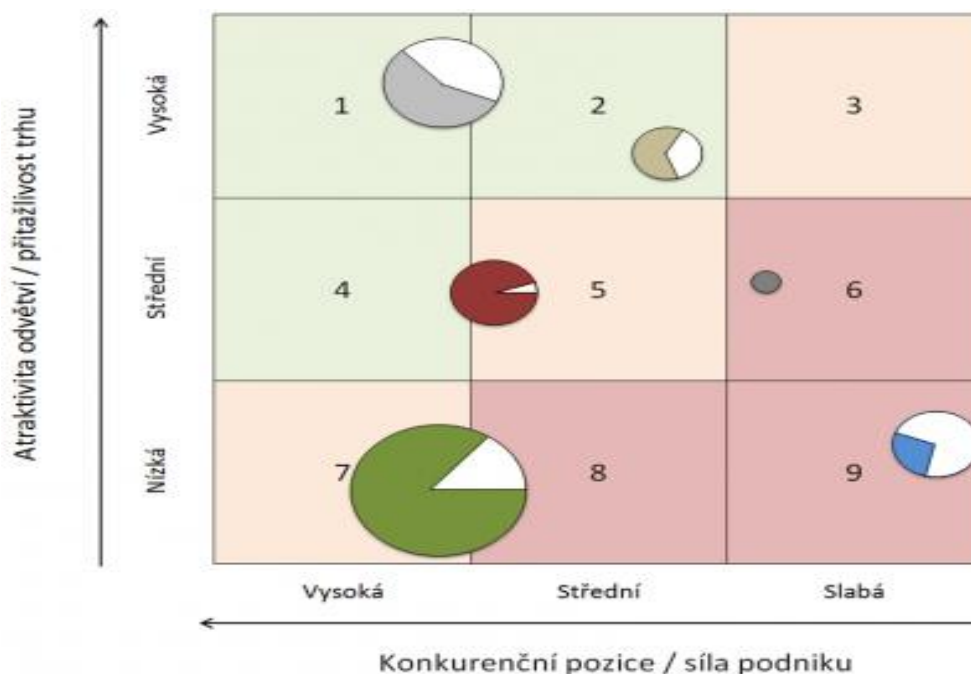
METODA MATICE GENERAL ELECTRIC (MATICE GE)

Metodu matice General Electric (matice GE), která srovnává atraktivitu odvětví a konkurenční pozici podniku (jeho sílu), patří mezi multikriteriální (vícefaktorové) matice. Multikriteriální charakter matice znamená, že obě srovnávané položky jsou tvořeny řadou prvků, které nám podrobněji charakterizují vzájemně srovnávané vlastnosti jak okolí podniku, tak sílu podniku (viz Obrázek 6). Součástí srovnávané položky **atraktivita trhu** tvoří:

- velikost trhu a míra jeho růstu;
- očekávané a historické ziskové marže dosahované ve sledovaném odvětví;
- intenzita konkurence a charakter odběratelů (možnost vzniku úspor z rozsahu);
- bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj;
- požadavky na technologii a s ní spojený potřebný kapitál;
- příležitosti a ohrožení, která jsou spojena s daným odvětvím.

Srovnávanou položku **konkurenční pozice podniku (síla podniku)** tvoří následující faktory:

- relativní podíl podniku na trhu;
- zisková marže podniku ve srovnání s konkurenty;
- schopnost podniku konkurovat v ceně a kvalitě;
- znalost trhu, zákazníků a technologické možnosti reagovat na jejich požadavky;
- kvalita podnikového managementu.



Obrázek 6: Matice GE

Zdroj: zpracováno podle <http://www.synext.cz/analiza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>

Nutno zdůraznit, že analytických matic je poměrně používáno v praxi více, jak je zřejmé z následujícího uvedení nejčastěji používaných. Určitou modifikací matice GE je Hofferova matice, která srovnává pozici podniku na trhu s vývojovým stádiem produktu této firmy. Naopak Patel – Youngová matice využívá srovnání mezi konkurenční pozicí podniku a vývojovým stádiem oboru (zralosti oboru). Tato matice nám snadno umožňuje stanovit strategii podniku a tak usměrnit podnikovou aktivitu v daném oboru potřebným směrem.

5.3 Metody současně hodnotící externí i interní prostředí podniku

Mnohem přesvědčivěji působí a jsou vhodnějším způsobem využitelné metody, které současně umožňují hodnocení jak okolní prostředí, tak i interní prostředí podniku. Některé z těchto metod nám přitom mohou poskytovat po provedené analýze i návrh jak zaměřit výslednou strategii.

5.3.1 SWOT ANALÝZA

Z řady používaných analytických metod je nejpoužívanější možno říci i nejrozšířenější **metoda SWOT analýzy**, což představuje akronymum pro silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Základní filosofická myšlenka této metody je v tom, že všechny jevy a procesy ovlivňující podnik mohou působit jak pozitivně (posun žádoucím směrem) tak negativně (oddálení od směru, kterým lze dosáhnout cíle). I když tato metoda má řadu nesporných výhod, objevují se zde určité problémy (vlivy), které snižují její použitelnost:

- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup. Tento postup zajistí informaci, jak jsou dané charakteristiky a okolnosti vnímány i jinými osobami a tak lze získat určitý objektivní pohled na podnik.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné. Z toho vyplývá, že je často obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu, zda je určitá podniková vlastnost projevem jeho síly nebo slabosti.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Za významnou přednost, případně výhodou SWOT analýzy lze považovat skutečnost, že kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno vytvořit základní čtyři druhy podnikových strategií (viz Obrázek 7). Hovoříme o konfrontační SWOT analýze. Jedná se přitom o tyto strategické přístupy:

- **Strategie WO** – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- **Strategie SO** – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- **Strategie ST** – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- **Strategie WT** – „vyhýbání“ – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.



Obrázek 7: Diagram SWOT analýza

Zdroj: Sedláčková (2000)

Současně může analýza SWOT sloužit jako relativně **přehledný nástroj** jako podklad určité orientace pro poznání pozice podniku v konkrétní situaci.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

SWOT analýza kultury ve městě Ostrava

Silné stránky:

- Podpora kultury v obvodech
- Podpora vzdělanosti
- Podpora a nabídka kultury
- Podpora investování/investorů (nové pracovní příležitosti, hotely, ...)
- Spolupráce kulturních institucí, výjimečné propojení divadel
- Existence standardní nabídky kultury
- Politická stabilita ve městě
- Finanční podpora města (investice)

- Dopravní dostupnost

Slabé stránky:

- Ekonomická situace obyvatel města
- Vybavenost, infrastruktura (M. galerie, koncertní sál)
- Vyprázdnění centra
- Nedostatek možností propagace
- Neexistence kulturních regionálních periodik
- Neexistence koncepce kultury (přístup k památkám, absence kulturních komunitních center, spolková činnost,...)
- Odliv inteligence
- Schopnost města zapojit do života města elity
- Nedostatečné využití památek, zejména technických
- Nedostatečná informovanost o možnostech infrastruktury

Příležitosti:

- Průmyslové dědictví
- Výhodná geografická poloha (ČR, SR, PL)
- Turistika – Jeseníky, Beskydy
- Zapojení investorů do financování kulturního života
- Kvalitní umělecké zázemí
- Existence významných osobností
- Existence regionálních mutací médií (rozhlas, noviny, televize)
- Rozvoj vysokých škol
- Existence různorodých etnik
- Vliv rodiny

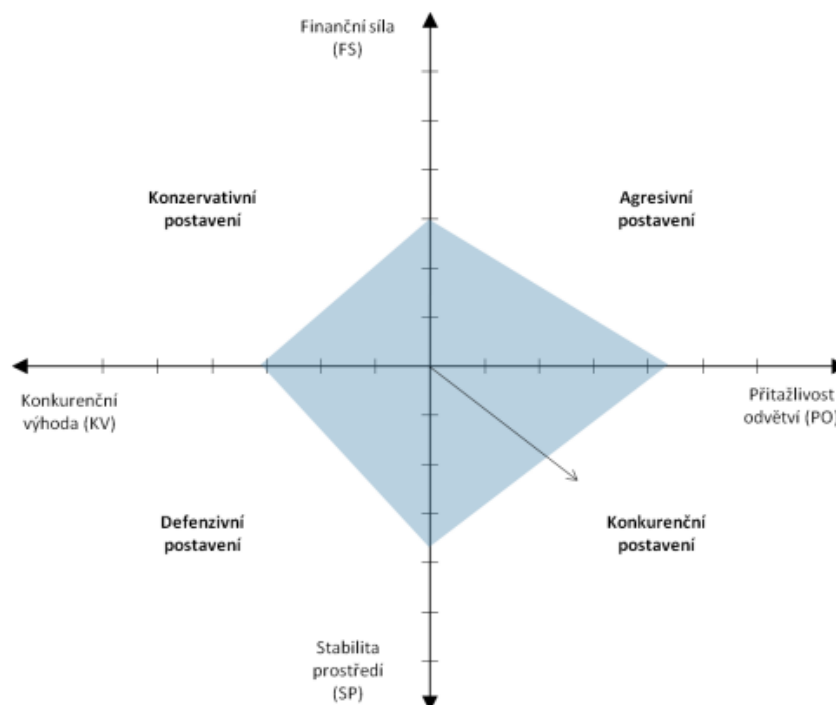
Hrozby:

- Stárnutí obyvatel
- Odliv inteligence
- Pragocentrismus
- Postoj médií – centralizace, vulgarizace, ignorace
- Absence kulturní publicistiky
- Ekonomická situace – růst životních nákladů
- Vliv rodiny
- Decentralizace města
- Nevyladěnost hejtmanství a magistrátu
- Malá schopnost čerpat finance ze státního rozpočtu a fondů
- Trvající negativní obraz Ostravy (mediální)
- Životní prostředí

- Neochota přihlásit se k zápisu technických památek do UNESCO

5.3.2 SPACE ANALÝZA

K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti je využívána **metoda SPACE analýzy** (Strategic Position and Action Evaluation). Srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou **oblasti vnitřních sil podniku** (ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“) a **oblasti vnějšího prostředí podniku** kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“. V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách (viz Obrázek 8). Význam **stability prostředí** je nutno spojovat s **flexibilitou podniku**, kde v době vysoké turbulence podnikatelského prostředí musí podnik reagovat pružně a rychle na rozhodující změny. Naopak **síla odvětví** signalizuje nejen významnost této oblasti, ale i optimální využití zdrojů, růst a tím i přitažlivost pro investování. Současně finanční **síla podniku** představuje faktor důležitý za nestabilních situací, kdy potřebná finanční síla může umožnit podniku přejít do jiného odvětví nebo finančně agresivní akcí slabit konkurenty ve vlastním odvětví. Ukazatel **konkurenční výhoda** slouží k zdůraznění síly podniku v boji o zákazníka a vytváří jedinečnou příležitost pro uplatnění svých produktů.



Obrázek 8: SPACE analýza

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>

Při využití tohoto metodického přístupu, lze využít následující základní strategické pozice v podobě podnikových strategií – agresivní strategie, konkurenční strategie, konservativní strategie a defenzivní strategie.

Agresivní strategie – typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu, které je schopen využít. Tato strategie umožňuje podniku posílit vlastní postavení na trhu, soustředit zdroje na produkty, které mají vysokou konkurenceschopnost.

Konkurenční strategie, která je využitelná pro atraktivní, ale nestabilní prostředí, kdy kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit a posílit svou finanční pozici, vylepšovat své produkty, zavádět inovace, snižovat náklady.

Konservativní strategie – typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu při potřebné finanční stabilitě podniku. Kritickým faktorem této strategie je konkurenceschopnost výrobků. Při použití této strategie je vhodné pro podnik hledat atraktivnější trhy, chránit své produkty, o které má zákazník zájem, snižovat náklady a posilovat finanční pozici podniku cestou stabilizace finančních toků.

Defenzivní pozice má převážně záchranný charakter a je typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podnik nemá vhodné výrobky odolné vůči konkurenci ani potřebnou finanční sílu. Podnik by se měl proto připravovat na odchod z daného odvětví, snížit výrobní kapacity a orientovat se na jiné aktivity, které mu kvalifikace pracovníků a zdroje dovolují.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Příklad SPACE analýzy pro podnik Möbel, a. s.

VNITŘNÍ SÍLY PODNIKU

Finanční stabilita (faktor ocenění 4,83)

Zadluženost

S růstem zadluženosti roste riziko pro banku a poskytnutí dalšího úvěru je vyváženo vyšší úrokovou mírou, a tím se nákup další jednotky cizího kapitálu stává dražším. Je-li množství cizího kapitálu vyšší než množství vlastního, pak klesá celková finanční stabilita podniku. Naše firma Möbel, a.s. nevyužila možnosti bankovního úvěru.

Nutnost překlenovacího úvěru

Z podkladů simulační hry vyplývá automatické udělení překlenovacího úvěru v případě, že dojde dvakrát po sobě následujících období k platební neschopnosti. Náš podnik měl vždy dostatek finančních prostředků na uhrazení svých závazků.

Likvidita (platební schopnost)

Likvidita je připravenost finančních prostředků na okamžité provedení obchodních transakcí nebo promptní uhrazení krátkodobých závazků. Při našem dočasném vedení podniku Möbel,a.s. jsme neměli s likviditou žádné problémy.

Cash Flow

Cílem podniku by nemělo být jen vytváření zisku, ale i udržování dostatečného množství hotovosti, aby podnik mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury za materiál a režijní náklady, vyplatit mzdy zaměstnancům, sociální a zdravotní pojištění, daně, popř. splácet dluhy vůči finančním institucím atd. I my jsme se dle tohoto výše uvedeného pravidla snažili řídit, a tedy zajistit dostatečnou výši hotovosti. Ta se pohybovala od 400000 Kč do 750 000 Kč.

Riziko podnikání

Platí, že čím vyšší riziko, tím vyšší výnosy, ale také hrozby potenciálních problémů. Z tohoto důvodu jsme se jako představitelé firmy Möbel,a.s. nepouštěli do žádných riskantních aktivit a operací.

Zisk

Dle našeho názoru dalším ukazatelem finanční stability jako vnitřní dimenze matice SPACE by mohl být vývoj hospodářského výsledku (HV). Naše firma Möbel,a.s. dosáhla v jednotlivých čtvrtletích následujících hospodářských výsledků. V 5. čtvrtletí jsme zaznamenali ztrátu – 65886 Kč, v 6. čtvrtletí zisk ve výši +131182 Kč, dále v 7. čtvrtletí ztrátu – 141816 Kč a v posledním HV činil +100905 Kč. Celkově za všechna čtvrtletí +24383 Kč. Z uvedených hodnot vyplývá, že poptávka byla málo pružná na změnu ceny. Tedy, když jsme stanovili cenu naší produkce nižší (v 5. a 7. čtvrt.), potenciální poptávané množství se zvýšilo ve srovnání s velikostí poklesu ceny téměř neznatelně. Procentní změna ceny vyvolala

menší procentní změnu poptávaného množství. Tímto přílišným snížením ceny jsme se sami připravili o část tržeb, které bychom jinak měli, kdyby tento pokles ceny nebyl tak velký. V konečném důsledku snížení tržeb (výnosů z realizované produkce) znamenalo dosažení ztráty v uvedených čtvrtletích (5. a 7.)

Konkurenční výhoda (faktor ocenění -3,38)

Tržní podíl

Tržní podíl vyjadřuje podíl určitého podniku z celkového trhu, na kterém firma působí. Velikost tohoto podílu je odrazem pozice firmy na trhu. Z pohledu firmy Möbel,a.s. se tržní podíl pohyboval od 15,5 % do 21,5 %, průměrná hodnota za všechna období je 18,5 %.

Srovnáme-li náš podíl na trhu s podíly konkurentů, můžeme konstatovat, že naše pozice na trhu není zrovna uspokojující, neboť hodnota dosaženého podílu je nejnižší.

Věrnost zákazníka

Vycházíme-li z poznatků o simulační hře, pak předpokládáme, že loajalitu zákazníků lze jen těžko rozpoznat, neboť všechny firmy na trhu stolů a skříněk v rámci simulace měli stejné výchozí podmínky (produkce stejných výrobků, použití stejných druhů surovin, marketingové strategie, nástroje propagačního mixu atd.), které však nedovolovaly se odlišit od ostatních jiným způsobem než cenově. Určitá diferenciací by potom pravděpodobně měla pozitivní vliv na zákazníky a posílila by jejich věrnost vůči naší značce.

Využití výrobní kapacity

Je nutno využívat výrobní kapacity efektivně, tzn. takovým způsobem, aby na jedné straně nebyly tyto kapacity přetěžovány nebo naopak na straně druhé nedostatečně (neplně) využívány. My jako management firmy MOBEL,a.s. jsme se snažili vždy plánovat výrobu dle dostupných kapacit. Mimo 5. čtvrtletí, kdy jsme nedodrželi plán výroby (jen na 94 %) z důvodu absence zaměstnanců, jsme vyráběli vždy při plném 100 % využití kapacit.

Vliv na dodavatele

Manažerská simulační hra neposkytuje informace o počtu potenciálních dodavatelů a o jejich podmínkách. Není uvedeno, zda máme nějakou možnost si mezi dodavateli vybírat nebo je samotné resp. jejich dodávky ovlivnit.

Kvalifikace pracovníků

Jako další proměnou v rámci vnitřní dimenze – konkurenční výhody – můžeme považovat reálný zájem podniku o své zaměstnance v podobě uvolnění prostředků na zvýšení jejich odborné kvalifikace. Vedení firmy Möbel,a.s. se mimo počáteční 5. čtvrtletí vždy snažilo o to, aby naši zaměstnanci měli v podniku pevnou pozici, neboť část z dosažených výnosů z realizované produkce byla věnována na jejich vzdělání.

Goodwill

Tento pojem znamená obecně pověst firmy u jejich obchodních partnerů, zejména zákazníků – konečných spotřebitelů. Proces budování goodwillu je dlouhodobý a vyžaduje nejen vysokou kvalitu vyráběných produktů nebo poskytovaných služeb, ale i vstřícné zacházení se zákazníky, spolehlivost, odbornost a profesionální vystupování. Nemalý podíl na pověsti firmy má i způsob použití prostředků propagačního mixu (např. public relations).

Motivace zaměstnanců

Jako další výhodu oproti konkurenci můžeme uvést způsob realizace personální politiky. Z uvedených dat v tabulce shrnující výsledky za jednotlivá čtvrtletí vyplývá, že jsme se

snažili naše zaměstnance motivovat pořádáním různých vzdělávacích kurzů zvyšující jejich odbornost. Občas jsme podpořili jejich loajalitu několikaprocentním zvýšením mezd. Vezmeme-li v úvahu reálné nesimulované prostředí, tak je samozřejmé, že vzdělávání zaměstnanců je většinou záležitostí jen velkých zavedených firem.

VNĚJŠÍ SÍLY PODNIKU

Síla odvětví (faktor ocenění 4,13)

Růst trhu

Jednou z proměnných, který je možno zahrnout do vnější dimenze, je růstový potenciál trhu. Vývoj tohoto potenciálu na trhu stolů a skříněk nezaznamenal nějaký prudký narůst.

Zisková marže

Ukazatel zisková marže z pohledu celého odvětví se pohyboval v intervalu $\langle -19,9; +23,79 \rangle$ procent. Z hlediska naší firmy byla zisková marže za všechna čtvrtletí 1,27 %, což je zhruba průměrná hodnota z hodnot minima a maxima výše uvedeného intervalu.

Technologické know-how

Všechny podniky zabývající se výrobou nábytku používají stejné výrobní postupy a technologie, což je opět prvek simulovaného prostředí. Ve skutečném prostředí by se každá firma snažila v rámci zvyšování efektivity při výrobě obnovovat, modernizovat stroje a výrobní linky, výrobní postupy atd. za účelem diferenciací a získání konkurenční výhody.

Využití kapacit

Vycházíme-li opět s tabulky výsledků z výrobní činnosti celého odvětví, můžeme stanovit jako ukazatel síly odvětví i efektivnost využívání výrobních kapacit. V našem odvětví byla vždy produktivita výrobních kapacit u všech jednotlivých subjektů na trhu 100 %.

Kapitálová náročnost

Volba poměru vlastního a cizího kapitálu je velice závažné rozhodnutí pro každou firmu na trhu. Použití cizího kapitálu sice snižuje finanční stabilitu podniku a omezuje jednání managementu (ve smyslu, že jsme závislí na vůli subjektu, který nám své prostředky zapůjčil), ale na druhou stranu však úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku (tzv. daňový efekt) a zvyšují výnosnost vlastního kapitálu (tzv. finanční páka). V naší simulaci, nahlédneme-li opět do tabulky výsledků všech firem na trhu, použili úvěr pouze dvě z pěti firem.

Zájem o práci v oboru

Konkurenční boj mezi stávajícími firmami je značný. Tento boj by získal ještě na intenzitě v případě vstupu nových firem, což ale naše simulace neuvažuje. Zájem o toto naše odvětví je velký, protože poptávka po stolech a skříňkách jako po spotřebním zboží by se z dlouhodobého pohledu radikálně měnit neměla.

Stabilita prostředí (faktor ocenění -4,02)

Variabilita poptávky

Tento faktor vztahující se k dimenzi vnějšího prostředí – stabilitě prostředí – rozhodně k celkové stabilitě trhu nepřispívá. Jakékoliv větší výkyvy v poptávce tuto stabilitu prostředí narušují. Samozřejmě to, jaké bude poptávané množství, určuje mimo jiných faktorů cena, za kterou produkty chceme nabízet. Lze využít řadu metod, které se používají k predikci poptávky.

Ceny konkurence

Ceny, za které prodává své produkty konkurence, mají nezanedbatelný vliv na stabilitu prostředí. Uvažujeme-li zjednodušeně (jako v naší simulaci), že je na trhu pouze cenová konkurence a oprostíme-li se od možnosti firem použít nejrůznější formy necenové konkurence (spotřebitel a jeho poptávka se řídí jen dle ceny výrobku), pak stanovení výše ceny jednotlivých firem má zásadní význam pro stabilitu prostředí trhu, na kterém tyto firmy působí. V tomto případě je poptávka elastická, jakákoliv změna ceny vede ke změně poptávaného množství, což stabilitu naruší. V reálném prostředí ovšem firmy používají i nástroje necenové konkurence, a tedy, i když např. zvýšíme cenu u svých výrobků, poptávka už není tak citlivá. Vliv zvýšené ceny je oslaben používáním např. reklamy jako formy necenové konkurence. Ta pak způsobí, že i přes zvýšení ceny k nám naši zákazníci zůstanou věrní a neodejdou ke konkurenci a stabilita není v tak velkém rozsahu narušena.

Cenová elasticita poptávky

Udává pružnost (citlivost) reakce poptávajících spotřebitelů (jsme-li na trhu výrobků a služeb) vůči změně ceny. Je to poměr procentní změny poptávaného množství ku procentní změně ceny. Je-li poptávka neelastická, procentní změna ceny vyvolá menší procentní změnu poptávaného množství, je-li naopak poptávka elastická, pak procentní změna ceny způsobí větší procentní změnu poptávaného množství.

Konkurenční tlak

V našem odvětví je konkurenční boj velký mezi stávajícími, tak ze strany nově vstupujících firem. Zájem o toto naše odvětví je velký, protože poptávka po stolech a skříňkách jako po spotřebním zboží by se z dlouhodobého pohledu radikálně měnit neměla.

Technologické změny

V našem simulovaném prostředí jsme nepozorovali žádné převratné změny týkající se technologií.

Bariéry vstupu na trh

Na stabilitu prostředí má rovněž vliv forma tržního uspořádání (forma nedokonalé konkurence), ke které se váže různě přísná omezení týkající se vstupu dalších subjektů do odvětví. Bezbariérový přístup do odvětví také ovlivňuje stabilitu.

STRATEGIE

Směrový vektor pro danou firmu se nachází v agresivním kvadrantu matice SPACE. Teoreticky to znamená, že organizace má vynikající pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí.

Vzhledem k tomu, že výsledný vektor prochází bodem $[0,75;0,81]$ doporučení agresivní strategie pro naši firmu není jednoznačná. Strategiemi přicházejícími v úvahu tedy jsou:

- pronikání na trh,
- rozvoj trhu,
- vývoj nových výrobků,
- zpětná,
- dopředná nebo horizontální integrace a diverzifikace.

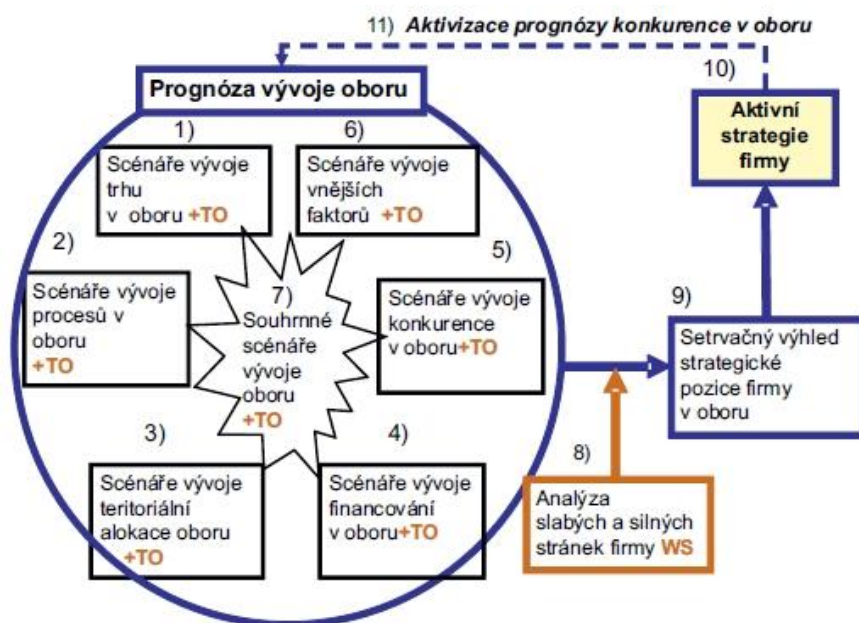
Agresivní strategie je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, v kterém má organizace konkurenční výhodu a je schopna si ji chránit. Kritickým faktorem může být vstup nových konkurentů do odvětví. Postavení umožňuje akvizice, zvyšování podílů na trhu a soustředování zdrojů na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné..

5.3.3 DYNAMICKÁ STRATEGICKÁ ROZVAHA

Tento analytický přístup představuje zajímavý i velmi využitelný přínos do metodologické výbavy strategického myšlení, která již delší dobu stagnuje. Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti. Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání (viz Obrázek 9). Tím získáme přehled o **možných hrozbách a příležitostech**, které se v budoucnu mohou objevit a nebezpečně ohrozit nebo naopak významným způsobem prospět našemu podnikání. Zároveň tento přístup umožňuje konfrontaci potřeb budoucnosti s možnostmi podniku, které lze charakterizovat jeho **přednostmi a slabostmi** jak lze zjistit při

použití zobektivizované SWOT – analýzy. Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ. Ukazuje se, že nejlepší výsledky scénářů vypracovaných pro konkrétní podnikovou strategii mají scénáře, na jejichž přípravě se podílejí znalci mimo obor i mimo podnik. Proto je velmi důležité si k tomuto úkolu přizvat i špičkové experty. Tyto osoby většinou přicházejí s kreativními návrhy, s nevšedním pohledem na dané problémy, s určitou originalitou a invencí.



Obrázek 9: Diagram dynamické strategické rozvahy

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dynamicka-strategicka-rozvaha-a-rizeni-zmen-23943.html>

V rámci Dynamické strategické analýzy lze optimálně využít následující dílčí scénáře:

- **Scénář vývoje trhu v sektoru podnikání**, kdy je popisován vývoj možných podporujících a omezujících faktorů trhu v podobě inovací, surovin, použití náhražek, nabídky a poptávky trhu atd.
- **Scénář vývoje procesů v sektoru podnikání**, kdy vytváříme přehled o výzkumu a vývoji v oboru a o vývoji hlavních operací v logistice, výrobě, prodeji, poprodejním servisu apod.

- **Scénář vývoje teritoriální alokace, v němž** popisujeme v budoucnosti postupnou, možnou přeměnu rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků, řídicích a politických center, rozvoj případně úpadek určitých oblastí.
- **Scénář financování v sektoru podnikání** kde předmětem zájmu je odhad budoucích forem investování v sektoru a jeho rentability, vývoj přitažlivosti sektoru pro investory, vývoj přístupnosti podniku k finančním zdrojům, výšce úroku, finanční stabilita prostředí.
- **Scénář vývoje konkurence**, který je zaměřen na popis konkurenčního prostředí v daném podnikatelském sektoru, předpokládaný vývoj konkurenčních přístupů hlavních i případně možných konkurentů, uplatňování konkurenčních praktik v podobě cenové války, snižování nákladů, nových produktů, nadstandardních služeb apod.
- **Scénář vývoje okolí podniku**, který sleduje vývoj vnějších faktorů širšího podnikového okolí v podobě politického, demografického, sociálního, ekonomického, ekologického, technického a technologického segmentu. Musí zde být zvýšená pozornost věnována především problematice bezpečnosti, změnám hodnot lidí a růstu jejich znalostí.

Tyto dílčí scénáře musíme spojit do jednoho **souhrnného scénáře vývoje sektoru**, který jasně ukáže ve stručnosti na význam hlavních událostí, které mohou nastat a jež mohou v rozhodující míře ovlivnit pozici podniku. Souhrnný scénář tak představuje kombinaci logických závěrů z možnosti hodnocené vývojové situace a intuitivních představ zpracovatelů opírajících se o dosavadní znalosti budoucího vývoje a o vlastní poznatky i zkušenosti. Takto koncipovaný podklad získává podobu strategického charakteru, který v komplexní podobě ukazuje hlavní směry vývojových tendencí, podle nichž by měl podnik své podnikatelské aktivity usměrňovat a řídit.

Na tento souhrnný scénář vývoje musí navázat **analýza kritických silných a slabých stránek podniku**, která v podobě určení vlivu vnějšího prostředí na podnik ukáže možnosti uplatnění podniku v daném sektoru a zároveň i na nutnost podílení zjištěných slabostí podniku. Vzájemnou konfrontací souhrnného vývoje a síly či slabosti podniku získáme informaci o **konkurenční pozici podniku v daném podnikatelském segmentu**. Z této pozice pak lze odvodit, zda podnik má možnost úspěšně v tomto segmentu podnikat či nikoliv. Z toho vyplývá, že se dá konstatovat buď o použití vžitého systému strategických podnikových praktik, nebo o vytvoření nové aktivní strategie.

V případě potřeby vytvoření nové strategie je nutno vypracovat především **nový strategický záměr**, který se stane součástí **inovované strategie podniku**, která bude urychleně aktivována. Zde budeme především využívat získaného přehledu o konkurentech, jejich metodách a postupech, případně o jejich nebezpečnosti. Její realizace do konkrétního prostředí ukáže zejména její odolnost vůči konkurenčním protiakcím nebezpečných soupeřů na trhu. Tímto postupem získáme přehledný **obraz všech souvislostí**, které umožní správný pohled na tržní pozici podniku a na jeho možnosti. Je to současně postup, který je odhadem

schopnosti manažerů podniku, jejich strategického myšlení, rozhodování a uplatnění dříve získaných zkušeností.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



1. Scénáře vývoje trhu (poptávky a nabídky) v oboru

- Vývoj poptávky v čase: hlavní trendy, milníky, zvraty a varianty, vývoj subjektů poptávky, změny v možnostech jejího financování, změny potřeb ...
- Vývoj nabídky v čase: nové produkty a služby, jejich financování, inovace postupů a substituce služeb...
- Vývoj možných omezujících a podporujících faktorů trhu – normy, zdroje, obecné klima ...
- Vývoj pravděpodobné struktury, situace a požadavků zákazníků – přírůstky i úbytky...

7. Scénáře vývoje klíčových procesů v oboru

- Vývoj strategického rozhodování (jak se rozhoduje u konkurence) ...
- Vývoj výzkumu a vývoje a inovačních procesů v oboru podnikání firmy...
- Vývoj hlavních operací (logistiky, produkce, služeb, prodeje, poprodejního servisu atp.)...
- Většinou jde o vybavení, organizaci, produktivitu a účinnost, metody, kvalitu lidí atp. Také je možné využít některý z modelů hodnotového řetězce příznačného pro obor.

8. Scénáře vývoje teritoriální alokace aktivit v oboru – domácí i relevantní v zahraničí

- Vývoj rozmístění řídicích center (headquarters)...
- Vývoj rozmístění výzkumu a vývoje a dalších inovačních procesů...
- Vývoj rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků – doma i v relevantním okolí...
- Vývoj rozmístění operací, zejména produkce a služeb...
- Vývoj teritoriálních klastrů v oboru...

9. Scénáře financování v oboru

- Vývoj forem investování v oboru – malé firmy, akciové společnosti, dotace, půjčky...
- Vývoj rentability investovaných prostředků v oboru a jeho budoucí investiční přitažlivost...
- Očekávání bank a investorů ve vztahu k oboru...
- Finanční a další podpora ze strany států, celní bariéry ...

10. Scénáře vývoje konkurence v oboru

- Vývoj počtu hlavních konkurentů v oboru a jejich velikosti...

- Vývoj rizika nebezpečných menších konkurentů – útočníků...
- Vývoj konkurenční schopnosti hlavních a nebezpečných konkurentů...
- Vývoj konkurenčních praktik: cenová válka, snižování nákladů, nové produkty, nepřátelská převzetí, nadstandardní služby, ofenzivní marketing, přetahování talentů ...
- Konkurence v teritoriálních klastrech a pomocí klastrů...

11. Scénáře vývoje vnějších faktorů

Stručný scénář vývoje kritických faktorů v rámci širšího okolí (hospodářský cyklus, evropská a další regionální integrace, faktory měnové, celní a daňové, obecně ekonomické, politické, sociální a kulturní, ekologické, technické, bezpečnostní atp.), případně formulovaných jako hrozby a příležitost. Výběr i váha faktorů závisí na situaci a předchozích krocích DSR.

12. Souhrnný scénář vývoje oboru

Koncentrovaný scénář zahrnující hlavní události týkající se oboru jako celku, jejich vývoj a jeho různé varianty. Scénář je logickou i intuitivní rozvahou, vycházející právě ze zpracovaných dílčích scénářů.

13. Analýza slabých a silných stránek firmy

Stručný scénář vývoje kritických silných a slabých stránek firmy, odvozených ze souhrnného scénáře vývoje sektoru a ze selektivního benchmarkingu (viz. krok č. 5).

14. Setrvačný výhled konkurenční pozice firmy v sektoru

Odhad konkurenční pozice podniku/organizace v oboru a jejího vývoje za předpokladu, že organizace bude pokračovat setrvačně s dosavadní výkonností, beze změn jejích faktorů, v dosavadní velikosti, s dosavadní pozicí a strategií na trhu atp. Tento výhled by měl odhalit nebezpečné situace a ohrožující tendence, které vyplývají ze setrvačného vývoje. Tento odhad by měl vést k vytvoření nové, aktivní nebo ústupové strategie, nebo dosavadní strategii v různé míře potvrdit.

15. Aktivní strategie firmy

Při zpracování aktivní strategie firmy jsou tvořivě hledány a vybírány nové rámcové strategické záměry, jak se prosadit a udržet v oboru. Jsou odhadnuty předpoklady realizace těchto záměrů a jsou navrženy cíle a akce, které povedou k využití příležitostí a k odvrácení hrozeb, jež vyplynuly z předchozích kroků.

16. Aktivizace prognózy – odhad reakce na novou strategii firmy

Obsahuje odhady důsledků vlastní aktivní strategie na vývoj klíčových faktorů v oboru a na konkurenční strategie a taktiky konkurentů, které může „probudit“ její realizace. Proto půjde často o „přiosvětlení“ nové strategie nebo i její zásadnější revizi. Jde také o odhad reakcí vybraných stakeholders.

Postup dynamické strategické rozvahy nemůže být dogmatem, i když se dosud v praxi osvědčil. Je také účelné si zjednodušit jednotlivé kroky zejména při první aplikaci DSR a počítat s tím, že teprve celá „procházka“ prvním kolem celého postupu DSR ukáže, čemu bude nutné věnovat zvýšenou pozornost. Je třeba si stále uvědomovat, že důležitější než pořadí jednotlivých kroků je průběžná kreativní interakce mezi jednotlivými scénáři a schopnost vyvozovat z postupně uskutečňovaných kroků logické závěry.

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dynamicka-strategicka-rozvaha-a-rizeni-zmen-23948.html>

OTÁZKY



1. Do fáze strategického plánování nepatří
 - a. analýza situace
 - b. tvorba strategického plánu
 - c. zhodnocení cílů
2. Mezi metody analýzy externího prostředí nepatří
 - a. PEST analýza
 - b. portfoliové metody
 - c. výzkum trhu
3. Metody syntetického charakteru v sobě spojují
 - a. analýzu makroprostředí a analýzu trhu
 - b. analýzu trhu a analýzu odvětví
 - c. analýzu externího prostředí a analýzu interního prostředí

SHRNUTÍ KAPITOLY



Strategická analýza identifikuje a hodnotí veškeré relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a strategické cíle podniku. Strategická analýza zkoumá minulost, současnost a budoucnost podniku. Strategická analýza je tvořena analýzou externího prostředí (makroprostředí, trh, odvětví), analýzou interního prostředí a metodami kombinujícími analýzu externího a interního prostředí (tzv. syntetické metody). Vzhledem k tomu, že existuje celá řada analytických metod, tak je potřeba vždy velmi zvažovat výběr konkrétní metody.

ODPOVĚDI



1c, 2b, 3c

6 TYPOLOGIE PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Strategie je výsledkem procesu strategického řízení podniku a jejími tvůrci jsou top manažeři. Strategie ukazuje způsob naplňování stanoveného strategického cíle. Podnikové strategie lze klasifikovat rozličnými způsoby. Hlavní strategií podniku je celopodniková, korporátní strategie, která určuje hlavní směr podniku. Na celopodnikovou strategii navazuje strategie business, která ukazuje způsob, jakým podnik naplní hlavní strategický cíl. Hlavní strategie je rozpracována do strategií jednotlivých funkčních oblastí podniku, tzv. funkčních strategií. Podniky si navíc vytvářejí strategie pro zvláštní situace, speciální strategie. Všechny strategie musí mít jeden cíl a směr.



CÍLE KAPITOLY

- definovat podnikovou strategii;
- klasifikovat podnikové strategie;
- vysvětlit jednotlivé typy podnikových strategií;
- rozhodnout o využití jednotlivých strategií v konkrétních situacích.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podniková strategie, celopodniková strategie, business strategie, funkční strategie, speciální strategie, inovační strategie, krizové strategie, ofenzivní strategie, defenzivní strategie, integrační strategie, diverzifikované strategie, kombinované strategie, Ansoffova matice, generické konkurenční strategie, strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací.

V soustavě funkčních dokumentů představuje podniková strategie **unikátní systém zásad řízení**, jehož cílem je co nejlepší využití budoucnosti. Strategie se tak stává základní plánovací základnou pro určení strategických cílů, potřeby zdrojů i postupů, které zajistí jejich dosažení. Jelikož budoucnost podniků není dobře známá, musí být podniková strategie **dynamická a pružná**. Zároveň její hlavní tvůrci a uživatelé musí být současně pohotoví i rychlí aby optimálním způsobem využili všechny možnosti, které jim vývoj poskytne v budoucím období. Z tohoto tvrzení pak vychází zjištění, že **podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanoveného cíle**.

Přítom tento systém musí být schopen současně **rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.**

Podnikové strategie jakéhokoliv typu mohou být různorodého zaměření podle zvolené alternativy. Na základě **charakteru alternativy** lze rozdělit strategie:

- na optimistické;
- na pesimistické;
- na realistické.

Naopak podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

- ofenzivní (útočné) - jsou růstově orientované a zaměřené na posílení tržního podílu a budoucích zisků;
- defenzivní (obranné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované, kdy se kombinuje útok s obranou, případně po určitou dobu se drží dosažená pozice.

Při použití kombinované strategie můžeme hovořit v prvním případě o souběžném využití alternativ a v druhém případě pak o postupném, navazujícím využití daných možností.

Rozdělení strategií na jednotlivé typy není v literatuře ustálené. Pokud vycházíme z faktu, že strategie je vázaná na určitou organizační jednotku (podnik, instituci), tak lze z praktického hlediska zejména u středních a velkých podniků **rozlišovat následující typy strategií:**

- **Celopodniková strategie („corporate strategy“)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie („business strategy“)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie („funkcional strategy“)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „dílní strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

6.1 Komplexní, celopodnikové strategie

Celopodniková, komplexní strategie představuje vrcholovou formulaci strategického myšlení v podniku a vyjadřuje **základní podnikatelská rozhodnutí** o vývojovém směru podniku a jeho strategickém cíli.



DEFINICE

V manažerském pojetí celopodniková strategie určuje základní koncept chování organizace v určeném časovém horizontu, způsob její činnosti a využívání potenciálu budoucnosti tak, aby byla naplněna vize podniku a dosaženo vytýčeného strategického cíle podniku.

Současně je tato strategie východiskem pro navazující a tudíž podřízené strategie (obchodní, funkční, speciální), které detailním způsobem rozpracovávají potřebné postupy a procesy strategického řízení podniku. Proto celopodniková strategie musí být otevřeným systémem sladěných strategických záměrů, které zajistí rychlou a efektivní reakci na měnící se podmínky podnikatelského prostředí ve směru co nejlepšího využití objevujících se příležitostí.

Podniková strategie tak vytváří základní předpoklad pro úspěšnost podniku. K naplnění tohoto úkolu musí podniková strategie nabídnout naplnění následujících nabídek a jejich vzájemné, vhodné propojení. Zde patří:

- **Nabídka hodnoty pro zákazníka**, která zaujme zájemce, odběratele i širokou veřejnost.
- **Nabídka zisku**, která láká vlastníky, investory, podnikatele k zapojení do podnikových aktivit.
- **Nabídka hodnot pro zaměstnance**, která vytváří potřebnou motivaci pracovníků.
- **Nabídka hodnot pro obchodní partnery**, která se může stát základem zájmu jejich top managementu a základem pro budoucí spolupráci.

Vzhledem k tomu, že podniková strategie představuje, vedle stanovených cílů, potřeb zdrojů a aktivit sloužících k naplnění cílů, současně i **řídící systém podniku** v nastupující budoucnosti, je účelné velmi pečlivě vytvářet potřebnou strukturu podniku. Tato struktura podniku by měla být především jednoduchá, provozně levná, přehledná, výkonná a dobře kontrolovatelná. K naplnění těchto vlastností je zapotřebí:

- Vytvořit nepočetný řídicí aparát s využitím jednoduché organizační formy a se snížením počtu řídicích stupňů.
- Důsledně využívat týmové práce v neformálně vedených týmech s výraznou motivací jejich členů pomocí cílových odměn a podporou soutěživosti mezi paralelně pracujícími týmy.
- Vhodným způsobem využít počítačové podpory a vytvořit odpovídající informační systémy.
- Zajistit kombinaci řízení zaměstnanců „s přitaženou a volnou uzdou“ při podpoře a motivaci pro iniciativní, inovační, kreativní podnikatelské myšlení.

- Vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci pracovníků bez ohledu na jejich zařazení a tím zajistit redukci hierarchické nadřazenosti.
- Zvyšovat loajalitu pracovníků odpovídající personální politikou.

Současně podniková strategie musí **potlačit všechny zájmy, které nesledují výhradně podnikový prospěch**. Zde se jedná o zájmy především jednotlivců, určitých zájmových skupin nebo dokonce o zájmy samostatných částí podniku (závody, divize).

Komplexní, celopodnikové strategie podle svého charakteru zaměření lze rozdělit do skupin – strategie ofenzivní, strategie obranné a strategie stabilizační.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Společnost TC MACH, s.r.o. se snaží v rámci své firemní strategie především o spokojeného zákazníka. Klademe důraz na neustálé zvyšování kvality svých výrobků a služeb. To znamená být vždy "o krok před konkurencí", neustále hledat nová a efektivnější konstrukční a technická řešení. Z tohoto důvodu je obchodní strategie společnosti zaměřena zejména na přímý prodej výrobků a služeb konečnému odběrateli bez dalších mezičlánků. Tímto způsobem lze nejefektivněji zabezpečit vysokou úroveň dodaných služeb a získání zpětné vazby od našich klientů.

Základem úspěchu naší společnosti jsou kvalifikovaní a stále se vzdělávající lidé. Pečlivě sledujeme trendy v oboru a právem se řadíme mezi špičkové výrobce tepelných čerpadel. S nejnovějšími postupy nejen držíme krok, ale jsou to často naše výrobky, které určují vývoj v této oblasti.

Zdroj: <http://www.tepelna-cerpadla-mach.cz/o-spolecnosti/firemni-strategie.php>

6.1.1 STRATEGIE OFENZIVNÍ

Strategie ofenzivní představují svým charakterem agresivní (útočné) strategie, které mohou zajistit podniku nejen nové trhy, ale také jeho lepší pozici na trhu, případně proniknutí na nový či dříve obsazený trh novým produktem v podobě výrobku nebo naopak služby. Novým trendem přitom je komplexní zajištění potřeb zákazníků čili spojení hmotného výrobku s nehmotnou službou v jeden celek v podobě servisu. Tento přístup vytváří mnohem lepší a stabilnější postavení firmy v konkurenčním střetu s jinými podniky oboru.

Strategie intenzivní, které lze dále rozdělit do těchto typů:

- strategie proniknutí na trh;
- strategie rozvoje trhu;
- strategie vývoje produktu.

Vůbec nejstaršími publikovanými a analyzovanými podnikatelskými strategiemi intenzivního charakteru je **soubor strategií podle Ansoffa**, které vychází z kombinace možností, které přináší trh a produkt (viz Obrázek 10). Sledovaný soubor strategií představují tyto jednotlivé strategie:

- Strategie pronikání na trh, kdy máme existující produkt a uplatňujeme jej na daném existujícím trhu.
- Strategie rozvoje trhu, kdy vstupujeme na nový trh s existujícím výrobkem.
- Strategie rozvoje produktu, který na existujícím trhu se snaží uplatnit nový produkt.
- Strategie diversifikační, kdy podnik s novým produktem se snaží proniknout (získat, obsadit) na nový trh.

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 10: Ansoffova matice

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

STRATEGIE INTEGRAČNÍ

Tyto strategie mají za cíl získat možnost lepší kontroly nad dodavateli potřebných vstupů pro naši výrobu, distributory našich produktů i případně nad konkurencí v oboru. Jsou to svým zaměřením útočné strategie, které na rozdíl od předchozích, intenzivních strategií mají snahu ovládnout celý produkční řetězec a tak vytvořit podnikovou autarkii.

Strategie integrační lze rozdělit do následujících dvou nosných skupin:

- **strategie vertikální integrace**
 - strategie dopředné (progresivní) integrace,
 - strategie zpětné integrace,
 - vyvážená integrace – kombinace dopředné a zpětné integrace,
- **strategie horizontální integrace.**

Tak vzniknou podmínky pro vytvoření uzavřeného podnikového hospodářského systému, který zajistí podnikovou soběstačnost.

STRATEGIE DIVERZIFIKAČNÍ

Strategie diverzifikační, obrazně nazývané jako „strategie divokého zvířete“ pro své možné komplikace při řízení se dělí do těchto druhů:

- strategie soustředná;
- strategie horizontální;
- strategie související diverzifikace.
- strategie nesouvisející diverzifikace.

Strategie této skupiny jsou v poslední době stále méně pro svou náročnost a složitost řízení, potřebu značného počtu odborníků, čímž se prodražují. Z tohoto důvodu je diverzifikace na ústupu.

Příklady konkrétních organizací s konkrétním druhem diverzifikační strategie uvádí Obrázek 11.

Typ diverzifikace	Příjmy z hlavní činnosti	Příklady
Jediné podnikání	> 95%	Coca-Cola, Google, Facebook
Dominantní podnikání	70% - 95%	Nestlé, Harley-Davidson
Související diverzifikace	< 70%	
- s omezeným přístupem		Nike, Johnson & Johnson
- vázaná		Amazon, Disney, GE
Nesouvisející diverzifikace	< 70%	Yamaha, Berkshire Hathaway

Obrázek 11: Příklady diverzifikační strategií u vybraných podniků

6.1.2 STRATEGIE OBRANNÉ

Strategie obranné, vytváří velmi zajímavou skupinu, kdy jednotlivé typy strategie jsou v podstatě vynuceny působením konkurence v rámci boje o prostor a podíl na tržním prostoru. Patří zde tyto následující strategie:

- strategie společného podnikání;
- strategie snižování výdajů;
- strategie zbavování se majetku;
- strategie likvidace.

Strategie společného podnikání využívají k posílení vytvoření strategické aliance, která se svou silou a pozicí na trhu může stát účinným prostředníkem rozvoje a tak přejít od ob-

rany k stabilizaci pozice podniku nebo k útoku na větší ovládnutí trhu. Zde se trvale uplatňuje tvorba partnerského svazku podniku prostřednictvím systému joint venture, kdy podnik do konkurenčního boje nevstupuje samostatně, ale se spolehlivým partnerem. Mimo využití přístupu joint ventures se při této strategii může uplatnit i slučování (fúze) podniků, koupě jiných firem i kooperace mezi podniky. Naopak *strategie snižování výdajů* má zcela jasný charakter obranný a vyskytuje se v době, kdy je třeba posílit základní činnosti podniku. Je často spojena s tvorbou nové struktury podniku, zaváděním nových, ale na investice nenáročných technologií a proto je oprávněně nazývána reorganizační strategií. V době problémů se získáváním potřebného kapitálu je podniky velmi často využívána *strategie zbavování se majetku*, která představuje co nejlepší prodej vlastního nevyužívaného majetku nebo likvidaci neziskových aktivit. Tím tato strategie vytváří potřebnou hotovost nutnou k zvyšování strategických investic. Výrazem neúspěšného podnikání bývá obvykle *strategie likvidace*, která představuje postupný prodej jednotlivých podnikových částí za jejich současnou hodnotu. Toto opatření je vždy výhodnější nežli pokračovat ve ztrátové činnosti a o veškerý majetek přijít.

6.1.3 STRATEGIE STABILIZAČNÍ

Podstatou stabilizačních (neutrálních) podnikových strategií je udržení současné pozice podniku bez významného růstu nebo ústupu. Tyto strategie se uplatňují, když podnik nechce nebo nemůže provádět zásadní změny v současné strategii. Cílem je stabilita, efektivní využívání zdrojů a eliminace zbytečných rizik. Podnik se nesnaží aktivně expandovat, ale spíše udržuje svou současnou pozici na trhu.

Mezi typy stabilizačních strategií patří:

- strategie beze změny;
- strategie mírného růstu;
- strategie udržitelného růstu;
- zisková strategie;
- strategie pozastavení.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Společnost Danone (dříve B. S. N.) je nerozlučně spjata s příjmením Riboud. V roce 1966 se stal Antoine Riboud prezidentem sklářské společnosti Souchon-Neuvesel. Hned v zápětí rozhodl o první akvizici a společnost Souchon-Neuvesel koupila firmu Boussois, druhého největšího výrobce tabulového skla a zrcadel ve Francii, firmu, která byla zhruba dvakrát větší než firma, kterou řídil. Díky této akvizici vznikla firma s názvem B. S. N., která později rozšířila podnikatelské aktivity o výrobu skleněných obalů (láhví). Antoine Riboud byl jedním z prvních francouzských manažerů, který si uvědomil výhodnost postavení vedoucí firmy (leadera) na trhu. Proto se v roce 1969 pokusil o převzetí největší francouzské sklářské firmy Saint Gobain. Jednalo se o první pokus o tzv. nepřátelské převzetí

ve Francii, které vzbudilo mimořádnou pozornost a které skončilo neúspěchem. Firma B. S. N. však díky tomu, že nakoupila akce firmy Saint Gobain za nízkou cenu a později je prodala za cenu podstatně vyšší, posílila svůj kapitál, který se rozhodla investovat do diverzifikace aktivit. V roce 1970 začala podnikat v potravinářství a koupila svého největšího zákazníka, odběratele skleněných láhví, firmu Evian, výrobce minerálních vod i další odběratele – pivovary Kronenbourg a L'Européenne de brasserie. V 70. letech pokračovala její expanze v potravinářství. B. S. N. získala největší francouzskou potravinářskou firmu Gervais-Danone, výrobce jogurtů, sýrů i těstovin značky Panzani. Díky této akvizici se firma B. S. N. zařadila k největším francouzským firmám – v té době zaměstnávala 74 000 zaměstnanců a rozhodla se pro mezinárodní rozvoj. Vzhledem k nutnosti financování mezinárodního rozvoje, zaměřeného zejména na země západní Evropy, a po zvážení dalších strategických okolností se firma v roce 1979 rozhodla odprodat své podnikatelské aktivity v oblasti sklářství a zaměřit se na rozvoj podnikání výhradně v potravinářském průmyslu.

Osmdesátá léta byla ve znamení externí růstové strategie. B. S. N. postupně získala firmy Amora (hořčice, kečupy, majonézy), Maille (konzervářské výrobky), Vandamme, sýry La Pie qui chante, Liebig, Viadox, Materne, výrobce šampaňského Pommery et Lanson, firmu Dannon (největšího amerického výrobce jogurtů), Générale Biscuit (třetího největšího světového výrobce sušenek a oplatek, který měl v portfoliu dnes nejvýznamnější značku Lu), italského výrobce těstovin Angelo Ghigi atd. S trochou nadsázky se dá konstatovat, že B. S. N. skupovala všechny potravinářské firmy, které byly k mání.

Skutečný mezinárodní rozvoj však firma B. S. N. začala realizovat v 90. letech, kdy se rozhodla masivně investovat na nově otevřených trzích zemí střední a východní Evropy, v Asii a v Latinské Americe. V roce 1994 provedla firma odvážný krok a změnila název i logo. Správně se rozhodla podnikat pod svojí neznámější značkou Danone. Celou složitou operaci řídil syn Antoina Ribouda, Franck Riboud, který se v roce 1996 stal nástupcem svého otce a byl akcionáři postaven do čela společnosti Danone.

Změna ve vedení firmy zaznamenala i změnu strategie a přechod od externí růstové strategie ke strategii intenzivního růstu. Firma Danone se rozhodla koncentrovat veškeré úsilí do tří nosných aktivit – na podnikání v oblasti čerstvých mléčných výrobků (jogurty, sýry, mléčné nápoje), minerálních vod a sušenek a oplatek. Po rozhodnutí o odprodeji ostatních, často velice ziskových aktivit, získala firma Danone potřebné zdroje na splnění svého strategického cíle – stát se vedoucí firmou na světovém trhu ve třech nosných aktivitách. Tento cíl se jí podařilo splnit u čerstvých mléčných výrobků a minerálních vod (zejména díky expanzi na asijské trhy). V oblasti sušenek a oplatek je firma Danone leaderem v Evropě, Latinské Americe a Asii. Celosvětového prvenství se jí však nepodařilo dosáhnout kvůli největšímu konkurentovi, firmě Nabisco, která dominuje na největším trhu – v USA. Danone je dnes skutečně mezinárodní firmou, která působí ve 40 zemích. Zatímco ještě v roce 1995 realizovala firma Danone na světovém trhu mimo západoevropské země 14% svého obrátu, v roce 2001 to bylo již 41%. Firma zaměstnává v současné době celkem 86 000 zaměstnanců (nejvíce v Asii – 33 000) a jejími nejvýznamnějšími značkami jsou nejen známé značky Danone, Lu a Evian, ale i čínská značka Wahaha.

6.2 Obchodní (Business) strategie

Business strategie bývají do českého jazyka překládány obvykle jako **podnikatelské strategie** a méně často pak jako **obchodní strategie**.



DEFINICE

Obchodní strategie vychází a navazuje na zpracovanou a presentovanou celopodnikovou strategii a vtiskují určenému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter, který má zajistit převahu nad konkurenty, kteří na tomto trhu působí.

V tomto duchu musí tyto strategie zajistit především:

- Takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, aby bylo zajištěno dosažení plánovaných cílů a tím i příznivých hospodářských výsledků.
- Potřebný stupeň konkurenceschopnosti v oboru a na trzích, kde podnik působí.
- Nezbytnou efektivnost a produktivitu výkonu potřebných podnikatelských výkonů.

Proto se nelze divit, že jejich hlavní náplní je vypracování realizační podoby postupů směřujících k dosažení konkrétních, stanovených cílů. Přitom podnikatelská strategie je neustále ovlivňována následujícími vlivy:

- Dynamikou vývoje a celkovým stavem trhu.
- Aktivitami konkurence, která na trhu nejen působí v současnosti, ale jejichž vstup na daný trh můžeme předpokládat.
- Vývojem používaných technologií, což předpokládá věnovat neustálou pozornost výsledkům vývoje a výzkumu v nejen v daném, ale i v navazujících odvětvích.
- Omezenosti základních zdrojů a hledání vhodných substitutů, které jsou použitelné v produkci bez výraznějšího poklesu kvality produktů.
- Vlastnostmi nabízeného produktu na trhu, které by měly vytvářet osobitost a jedinečnost a nejlépe obtížnou nahraditelnost našeho produktu u zákazníků.
- Zájmem zákazníků o náš produkt.
- Systémem využitelných podpor jak podnikových tak státních.
- Kapitálovou, personální i tržní silou podnikatelského subjektu.
- Pravděpodobným výskytem možných změn, které by mohly narušit podnikatelské prostředí a tak případně změnit postavení podniku.

Z výčtu těchto vlivů vyplývá následující, konkrétní charakteristika podnikatelské (business) strategie:

- Uměním dosáhnout úspěchu podniku správným odhadem využitelné **příležitosti k podnikání**.
- Odhadnutím **výskytu hrozby** prostředí jakéhokoliv typu a zvládnutí jejího negativního vlivu.
- Využitím existujících podnikatelských schopností podniku k **optimálnímu využití** nabízených příležitostí.
- **Obranou vlastního postavení** na trhu v soutěži s existujícími konkurenty, případně příprava obrany na možné konkurenty v budoucnosti.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Obchodní a podnikatelská strategie Severočeských dolů a.s. Chomutov má pevné zázemí ve středně a dlouhodobých smluvních vztazích respektujících vzájemně výhodné podmínky obchodní činnosti, zajišťující dlouhodobé využití hnědého uhlí jako kvalitativně i cenově dostupné energetické suroviny, strategicky důležité pro současnost i následující období. Parametry dlouhodobých smluvních vztahů se promítají a konkretizují v příslušných ročních dodatcích, které tvoří základ vzájemného operativního obchodování. Dlouhodobě tak mají Severočeské doly a.s. Chomutov smluvně zajištěn prodej téměř veškeré produkce hnědého uhlí.

Směrování produkce

Produkty Severočeských dolů jsou směrovány do několika segmentů trhu. Jedná se o segment tzv. velké energetiky s výsadním postavením elektrárenské společnosti ČEZ, segment velkých a středních průmyslových a komunálních tepláren a segment malospotřebitelský, který je zásobován prostřednictvím distribučního řetězce prodejců paliv v jednotlivých regionech.

Jednotlivé druhy paliv jsou směrovány do těchto spotřebitelských trhů:

- pro malé a střední zdroje, komunální a ostatní podnikatelskou sféru a domácnosti je dodáváno tříděné uhlí v druzích kostka 2, ořech 1 a ořech 2 s nízkým obsahem škodlivin. Dodávky jsou realizovány prostřednictvím prodejců paliv. Parametry paliva z produkce Severočeských dolů, těžební lokality Doly Bílina splňují požadavky stanovené vyhláškou Ministerstva životního prostředí č. 13/2009 Sb. na kvalitu tuhých paliv dodávaných pro spalování v energetických zdrojích.
- palivové směsi, tzv. energetické uhlí, je přímo dodáváno do tzv. velké energetiky. Vysoce výhřevné hruboprachy a aditivované prachové uhlí je směrováno ke spotřebě ve velkých zdrojích v průmyslovém sektoru.

Nejznámější rozdělení podnikatelských strategií představuje členění **strategií podle Portera (generické konkurenční strategie)**, kdy podnik získá určitou strategickou výhodu (viz Obrázek 12). Je to **strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech**, kdy dochází ke snižování nákladů nejrůznějšími způsoby. Tato strategie se uplatní na všech segmentech trhu. **Strategie diference produktů** je opět zaměřená na všechny zákazníky trhu a umožňuje vytvořit širokou paletu nabídky, která by měla vyhovovat většině odběratelů. Tato strategie je odrazem tvůrčích schopností pracovníků podniku, jejich vhodné kvalifikace, projevené kreativity, vhodně uplatněného marketingu. **Strategie zaostření (strategie fokusu)** představuje zaměření zájmu podniku na určitý, konkrétní segment zákazníků, kdy jsou využívány výhody, které poskytuje minimalizace nákladů nebo odlišnost produktů.

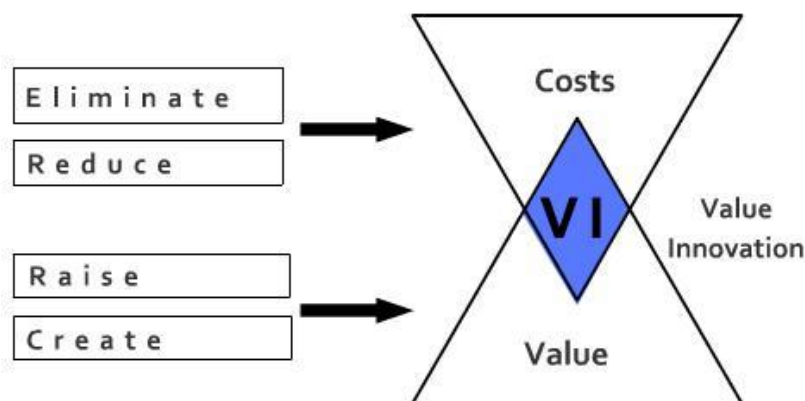


Obrázek 12: Generické business strategie v mezinárodním podnikání

Zdroj: Porter (1980)

Určitou kombinací strategie nákladového vůdcovství a strategie diference je **strategie modrého oceánu**, která je založená na principu hodnotové inovace. Podstatou strategie modrého oceánu je snižování ceny produktu se současným zvyšováním užítku pro zákazníka (viz Obrázek 13).

Pokud dojde pouze ke snížení ceny, bez navýšení užítku pro zákazníka, potom hovoříme o strategii na půli cesty (v angličtině „in middle stuck“). Často ji vidíme u nízkonákladových letů.



Obrázek 13: Hodnotová inovace

Zdroj: převzato z internetové stránky www.blueoceanstrategy.com

Specifický charakter vykazuje **Strategie CRM (Strategy Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníkem)**, která představuje myšlenkové nastavení podniku na oslovení, získání a udržení zákaznického segmentu majícího zájem o daný produkt. Je to cesta vedoucí k rozvoji prospěšných styků podniku se zákazníky a jeho konsolidace i koordinace. Významným mezníkem v této oblasti od šedesátých let uplynulého století je **strategie KCRM (Key Customer Relationship Management)**, což znamená soustředění pozornosti na **klíčové zákazníky** v co největší možné míře.

Poměrně rozšířené a zcela ojedinělé jsou **konkurenční strategie podle Kotlera**, který trh může být obsazen následujícímu čtyřmi typy strategie:

- **Strategií tržních vůdců**, kdy podnik má dominantní postavení na trhu, které je ostatními účastníky trhu respektováno. Podnik a jeho aktivity představují určitý „orientační bod“ nejen pro konkurenty, ale i pro ostatní účastníky trhu (zákazníky, dodavatele, veřejnost).
- **Strategie tržních vyzyvatelů (pronásledovatelů)**, kterou využívají ty podniky, které zaujímají druhá místa za tržním vůdcem a snaží se získat vedoucí postavení na trhu a tak se stát novým vůdcem trhu.
- **Strategie tržních následovatelů**, což jsou strategie podniků, které napodobují (kopírují) produkty a postupy úspěšnějších konkurentů. Tím výrazně snižují své vlastní náklady, které by jinak musely věnovat na výzkum, vývoj, propagaci nových produktů. V podstatě se jedná o „dobrovolné následování“ lepšího, přičemž se uplatňuje významným způsobem **metoda benchmarkingu**.
- **Strategie tržního troškaře** představuje specializaci na obsazení různých mezer a zákoutí na trhu, které označujeme jako „výklenky“. Tyto podniky, často velmi specializované, sice mají malý podíl na trhu, ale ziskově mohou být velmi úspěšné, neboť pracují často s vysokou **marží** a znají dobře i potřeby svých zákazníků.

Výraznou originalitou pokud se týče jak názvu tak zaměření se vyznačují podnikatelské **strategie podle Druckera**. Ve vztahu ke konkurenci vytvořil Drucker následující typy podnikových strategií:

- Strategie být „**nejlevnější a nejmaximálnější**“, která zabírá celý trh zákazníků a má nejen levné produkty, ale i v mnoha nabízených druzích.
- Strategie „**udeřit na konkurenci tam, kde není**“, což představuje vyhledávání takových oblastí, které konkurence neobjevila. V podstatě se jedná opustit oblast označovanou v současnosti jako „krvavý oceán“ (oblast velké konkurence) a soustředit svou pozornost na tzv. „modrý oceán“ podnikání (oblast s žádnou nebo jen s malou konkurencí).
- Strategie „**nalézt a obsadit specializované tržní mezery**“ si mohou dovolit takové podniky, které vlastní originální produkt nebo ojedinělé výrobní technologie, což jim zajistí dostatečný náskok i obranu před konkurencí.
- Strategie, která dokáže měnit „**ekonomické charakteristiky produktu, trhu i dokonce oboru**“. Tato strategie je značně **riziková** a představuje určitou podobu **inovační strategie**, kterou si mohou dovolit podniky s rozvinutým výzkumem a vysoce odborným personálem.

Podnikatelské strategie představují typické „**strategie boje o sféry vlivu**“ na trhu a proto je vhodné si předem, před plánovaným útokem na pozici konkurenta, který má určitý náskok a tím i konkurenční výhodu, vytvořit si především **vlastní mocenskou základnu**. Touto mocenskou základnu označujeme tu tržní pozici podniku, v níž se vytváří rozhodující část příjmu (zisku). Podnik přitom v této oblasti koncentruje svoje **klíčové kompetence** a tím si vytváří vedoucí pozici ve tvorbě hodnot v této oblasti trhu. Mimo to musí včas podnik si vybudovat i **nárazníkovou zónu** na trhu, která zachytí útok případné konkurence na jádro jeho mocenské základny. Mimo to podnik by měl vytvořit v blízkosti konkurentovy mocenské základny vlastní **předsunuté pozice**. Tyto pozice pak umožní včas kontrolovat chování konkurenta a odhadnout nebezpečnost jeho útoků na vlastní postavení.

6.3 Funkční (dílčí) strategie podniku



DEFINICE

Funkční strategie představuje dopracování komplexní podnikové strategie do jednotlivých funkčních (dílčích) podnikových činností.

Mimo vertikální vazby ke komplexní podnikové strategii, kde musí funkční strategie respektovat plně prioritní cíle této strategie (strategické cíle podniku) jsou velmi důležité

i horizontální vazby mezi jednotlivými funkčními strategiemi. Zároveň musí funkční strategie splňovat následující předpoklady:

- Funkční strategie musí vycházet z reality podniku, z jeho analýzy i analýzy vnějšího prostředí.
- Tento druh strategií musí zajistit vzájemnou koordinovanost a návaznost mezi sebou a proto vyžadují podrobnou specifikaci a detailní zpracování.
- Funkční strategie by měly vykazovat potřebnou pružnost, aby při nastalých změnách mohly být jak upraveny tak dále používány. Zároveň by měla být vnitřně konzistentní, jasná a co nejjednodušší.
- V rámci rozpočtu dílčí strategie musí být pokud možno co nejpřesněji vyhodnoceny náklady, které musí být vynaloženy v určité oblasti. Zde se musí promítnout i přínosy (přidané hodnoty).
- U těchto strategií musí být precizně stanoveny konečné cíle, přičemž v rámci podnikové strategie se jedná o dobře kontrolované dílčí (etapové) cíle.
- Z každé funkční strategie musí vyplynout přesně vymezena pravomoc i odpovědnost vedoucích pracovníků.
- Do tvorby funkčních strategií, zejména do výrobní, produktové a marketingové musíme zapracovat vhodným způsobem požadavky a přání zákazníků, které se vztahují na konečný produkt.

Vlastní funkční strategie lze rozdělit následujícím způsobem a současně i stručně charakterizovat takto:

- **Strategie zásobování vstupy (surovinami a materiálem)** – stala se prostředníkem stálého styku podniku s vnějším prostředím, především s dodavateli. Úkolem strategie je poznání potenciálních dodavatelů a jejich výběr podle kvality dodávaných vstupů, cenových podmínek, termínu dodávek a plateb.
- **Strategie výrobní** – představuje optimální transformaci vstupů na výstupy (očekávaný produkt). Její součástí, zejména u malých podniků, bývá i strategie zvyšování kvality výstupů.
- **Marketingová strategie** – opírá se o prvky marketingového mixu „4P“ u výrobků a „8P“ u služeb. V poslední době se uplatňuje i zákaznický mix „4C“.
- **Finanční strategie** – má průřezový charakter a tak proniká všemi funkčními strategiemi. Mezi její hlavní úkoly patří:
 - zabezpečení finančních zdrojů potřebných pro realizaci strategických procesů,
 - zajištění efektivního využívání finančních prostředků,
 - rozhodnutí o použití zisku,
 - hlídání úrovně zadluženosti.
- **Výzkumně – vývojová strategie** se zaměřuje na oblast inovace produktů, na inovaci výrobních technologií a na prověření vlastností produktů před nabídkou odběratelům.
- **Personální strategie** – zabezpečuje veškeré požadavky na pracovní sílu (lidské zdroje) z hlediska počtu, kvalifikace, věku apod.

- **Investiční strategie** – je zaměřena na řešení potřeby investic, na cenu investic a na její návratnost.
- **Cenová strategie** – se zabývá problematikou cenové politiky v konkrétních podmínkách.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Nedílnou součástí strategie skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je otázka řízení lidských zdrojů. VÍTKOVICE MACHINERY GROUP patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu a zároveň mezi zaměstnavatele s nejvyšší image a kreditem. Konkrétní aktivity, které skupina realizuje, naplňují vizi moderní globální firmy, která vychází ze 180 let tradic strojí výroby. Předpokladem ke splnění přijatých strategických záměrů a vize skupiny je vysoce kvalifikovaný, stabilizovaný a stále se rozvíjející tým zaměstnanců. Cílem personální politiky je vytvářet špičkový personál, který bude považovat za čest pracovat ve skupině VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a svými pracovními výsledky a vystupováním bude hájit zájmy akcionářů a uspokojovat náročné požadavky a potřeby zákazníků.

VÍTKOVICE MACHINERY GROUP nabízí svým zaměstnancům široké možnosti profesního růstu, který je podpořen systémem firemního vzdělávání. Výkonnost a motivace zaměstnanců je dále ovlivňována systémem motivačních nástrojů a benefitů. Zaměstnanci mohou využívat služeb právního a psychologického poradenství. Velká pozornost je věnována i spolupráci se všemi typy škol v regionu.

Protože zaměstnanci představují pro VÍTKOVICE MACHINERY GROUP klíčový kapitál, řízení lidských zdrojů je zaměřeno především na:

- rozvoj inovačního potenciálu skupiny,
- zabezpečení stávajících i budoucích procesů,
- stabilizaci a spokojenost pracovníků,
- zachování sociálního konsensu.

6.4 Speciální strategie



DEFINICE

Speciální strategie tvoří podnikové strategie, které jsou sestavovány a využívány podnikatelskými subjekty za určitých podmínek.

Nejčastěji jsou zde zařazovány strategie inovační a krizové. Přitom inovační strategie je nutno chápat jako velmi významnou a nosnou složku podnikání i jako častý předpoklad podnikatelského úspěchu. Naopak krizové strategie jsou vytvářeny v době nebezpečí výskytu krize, která by mohla ohrozit podnik.

6.4.1 INOVAČNÍ STRATEGIE

Inovační strategie představují tvorbu něčeho nového, kdy myšlenka (invence) je přeměněna do konkrétního tržního produktu, který může přinést potřebný ekonomický přínos (zisk). Inovace jsou obvykle na počátku většiny podnikatelských aktivit, představují mnohdy základní zdroj podnikatelských příjmů, jejichž prostřednictvím vytváří podnikatel nové zdroje, které přináší nové bohatství nebo existující zdroje zhodnocuje. Přitom inovace lze rozdělit do těchto skupin:

- nový produkt, nebo stávající produkt s novými vlastnostmi;
- zavedení nového výrobního procesu do výroby nebo progresivní úpravy původní technologie;
- vstup na nový trh;
- použití nových zdrojů nebo polotovarů;
- vytvoření nové organizace výroby nebo obchodní formy;
- zavedení nového výrobního seskupení, obchodní aliance, případně nové formy spolupráce.

V současném podnikovém řízení představují inovace zavedení **kvalitativní změny** v podobě nové kombinace výrobních i obchodních faktorů, umožňujících uspokojit potřeby zákazníka. Je však nutno počítat, že v této oblasti platí trvale **Schumpeterův zákon „3i“** což představuje základní vývojový proces **Inovace – Invence – Imitace** (myšlenka – novinka – napodobení). Zejména služby jsou velmi snadno napodobitelné.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Řešení úkolů v oblasti vědy významně zvyšuje využití tvůrčího a inovačního potenciálu ve společnostech skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. V oblasti výzkumu, vývoje i v oblasti inovací jednotlivé společnosti Skupiny řeší široké spektrum úloh v závislosti na jejich výrobní a obchodní strategii. Proto Skupina věnuje značnou pozornost budování vlastních vědeckých a vývojových kapacit pro hlavní obory svého podnikání.

Při řešení projektů a úkolů jsou nezdědka propojovány vlastní výzkumné a vývojové kapacity s výzkumnými a vývojovými kapacitami vysokých škol, výzkumných ústavů, ale i s výzkumnými a vývojovými kapacitami jiných subjektů.

Zejména vysoké školy chápeme jako významného partnera při řešení úkolů rozvoje vědy a techniky. V dnešní době vysoké školy disponují významnými kapacitami, které mohou být úspěšně využity k naplnění cílů projektů a řešení úkolů. V rámci operačního programu VaVpI mají nyní možnost získat špičkové vybavení svých laboratoří a ústavů a nabídnout své kapacity průmyslovým partnerům k využití. Průsečíkem spolupráce skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP s vysokými školami je získání synergického efektu, který zefektivňuje výzkumný, vývojový a inovační proces.

Na základě oborového zaměření skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP jsou našimi partnery na poli vědy a techniky zejména:

- Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava,
- Vysoké učení technické v Brně,
- Západočeská univerzita v Plzni,
- Vysoká škola chemicko-technologická Praha,
- Technická univerzita v Liberci.

Společným zájmem je vytvořit prostředí stimulující výzkum, vývoj a inovace, podpořit spolupráci škol a soukromého sektoru, zvýšit atraktivitu technických oborů na univerzitách, snaha zapojit se i do mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích.

Spolupráce s výše uvedenými vysokými školami je zaměřena zejména do oblastí klasické i jaderné energetiky, nových výrobních technologií v oblasti těžkého strojírenství a strojírenské metalurgie, materiálového inženýrství, dopravy, informačních a komunikačních technologií, technologií zpracování odpadu a v neposlední řadě i technologií souvisejících s ochranou životního prostředí.

Grantové programy pro podporu vědy a výzkumu jako Impuls, Tandem, Trvalá prosperita a v současné době zejména program TIP se staly stěžejními kameny, ať už přímé, či nepřímé spolupráce mezi společnostmi skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a vysokými školami.

Předpokládáme, že výstupy naší spolupráce budou nejen nové teoretické poznatky v uvedených oblastech, uplatněné jako patenty, užité a průmyslové vzory, prototypy, publikované v odborných časopisech, ale zejména výsledky aplikované formou ověřených technologií a technologických postupů realizované do nových výrobků s podstatně lepšími užitnými vlastnostmi.

6.4.2 KRIZOVÉ STRATEGIE

Krizové strategie jsou produktem krizového řízení, které nastupuje v době výskytu krizových situací ohrožujících podnik. Představují strategické postupy, jejichž cílem je zamezit možnosti vzniku krize nebo v případě, kdy krize nastala redukovat rozsah škodlivých dopadů a časově omezit působení krize. V podstatě tvoří krizová strategie soustavu na sebe navazujících opatření, kam patří:

- identifikace krizových ohnisek;
- vytváření krizového štábu a jeho výcvik;
- tvorbu krizových scénářů;
- organizování krizových opatření tak, aby podnik nebyl ohrožen, pokud krize se vyskytne;
- připravit se na pokrizové období.

Přitom podnikové krize mohou být vyvolány jak vlivem okolí podniku, tak vnitřními podmínkami podnikatelského subjektu (rozpory uvnitř podniku). Proto krizové strategie musí řešit dva základní, následující problémy:

- Jak krizi předcházet a v případě jejího vzniku krizi přežít.
- Jak využít v budoucnu pozitivní přínosy krize tak, aby podnik mohl zvyšovat svou výkonnost a tím si zlepšil nebo upevnil svou pozici na trhu.

V rámci krizového řízení lze rozlišit následující **funkční krizové strategie**:

- **Strategie likvidace ohnisek podnikové krize** vede k zamezení krize dostatečnými investicemi nebo opuštěním konkrétní podnikatelské oblasti, kde je nebezpečí výskytu krizových situací.
- **Strategie odvrácení krize** představuje postup, kdy na základě trvalého sledování možností vzniku krize budeme realizovat včasné protikrizová opatření. Tato strategie bývá úspěšná zejména při pomalu se vyvíjejících krizích, které včas oznamuje výskyt symptomů.
- **Strategie zvládnutí krize** představuje včasnou a rychlou reakci managementu na vznik krize. Představuje často použití i netradičních postupů a metod. Je výhodná při řešení rychle se vyvíjejících krizí a při jejich nečekaném výskytu.
- **Strategie využití krizových poznatků**, což je strategie, která je využitelná po úspěšném přežití krizové situace, kdy je do podnikové komplexní strategie zabudován nový systém strategického řízení vycházející ze získaných znalostí.

Zcela nový přístup ve strategickém krizovém řízení se objevuje v posledním období, kdy je nutno vytvářet nejen obranné protikrizové strategie, ale naopak využít situací po překonání krize k rozvoji podniku. Tento strategický přístup vychází z myšlenky, že **krize přináší nejen problémy**, ale také pro ty, kteří ji zvládnou i **určité výhody**. Vzniká tak potřebná **strategie pokrizová**, která reaguje na fakt, že nastupující doba po krizi se odlišuje od doby před krizí a proto je nutno řešit tuto situaci jinými prostředky a novým způsobem.

Specifickými speciálními strategiemi jsou strategie, které jsou nositelkami podnikových hodnot prospěšných pro celou společnost, které vytváří důležitý příznivý obraz (image) podniku. Zde patří například **ekologické strategie** („zelené“ strategie) nebo **strategie společenské odpovědnosti podniku**. I když se jedná v podstatě o **netržní strategie**, jejich zavedení však napomáhá často velmi účinně k prosazení podniku na trhu.

Zcela výjimečné postavení má **strategie značky**, jejíž význam stoupá zejména v době spojování podniků, nebo při tvorbě značky nové. Zde si musíme uvědomit, že známá značka produktu signalizuje většinou nejen tradici, ale i její přednosti. Proto této strategii je nutno věnovat zvýšenou pozornost.

Slávik (1997) krizové strategie podniku (koncepce řízení podniku v krizi) klasifikuje podle charakteru cílů, jejichž splnění krizový management veškerými realizovanými aktivitami sleduje revitalizační strategie a útlumové strategie.

Revitalizační strategie vedou k obnovení upadajícího podnikového portfolia. Jsou vhodné v situacích, kdy příčinou krize podniku je nekompetentní vedení, nadměrná expanze, nedostatečná finanční kontrola, nová konkurence, snížení poptávky apod.

K revitalizačním strategiím můžeme přiřadit:

- Strategii zvratu (turnaround), zaměřenou na obnovu ztrátových oblastí podnikání a jejich vrácení do ziskové pozice (snižování nákladů, zvyšování produktivity práce apod.).
- Strategii redukce (retrenchment), jež představuje zúžení diverzifikace činnosti podniku, jelikož management nedokáže účinně řídit příliš rozsáhlé portfolio aktivit, či některé oblasti podnikání nejsou již dlouhodobě výnosné a spotřebovávají zdroje nezbytné pro jiné části portfolia.
- Strategii restrukturalizace portfolia, která reaguje na nepříznivou pozici velké části podnikatelských aktivit, vznik nového atraktivního odvětví, zásadní změnu představ vedení podniku o cílech a předmětu podnikání vůbec nebo na příležitost výhodné akvizice.

Útlumové strategie jsou výsledkem dlouhodobě neefektivní činnosti podniku, jenž končí svou podnikatelskou činností. Můžeme k nim zařadit:

- Deinvestiční strategie (divestace) představující prodej majetku, podniku nebo jeho části jinému subjektu.
- Likvidační strategie, v jejichž důsledku dochází ke zrušení podniku.



PŘÍPADOVÁ STUDIE

Výrobce fotoaparátů Kodak po 131 letech ohlásil bankrot. Firma „zaspala“ digitalizaci fotografie, a to i přesto, že přišla jako první na trh s digitální zrcadlovkou. Firma Kodak se

stala pro mnohé symbolem fotografie a filmování, jednou z ikon byznysu. Legenda s tradicí nyní požádala ve Spojených státech o ochranu před věřiteli. Konkurence už si „brousí zuby“ na nákup jejich cenných patentů. Společnost plánuje v rámci ochrany před věřiteli pokračovat v činnosti a dokončit plánovanou restrukturalizaci. Podle agentury Reuters si zajistila na svůj provoz úvěr 950 milionů USD (18,8 miliardy Kč) od Citigroup.

„Představenstvo a celé nejvyšší vedení jednomyslně věří, že je to nutný krok a správná věc pro budoucnost Kodaku“, uvedl v prohlášení předseda představenstva a generální ředitel firmy Antonio Perez. Dodal, že ochrana před věřiteli má umožnit firmě pokračovat v práci s cílem maximalizovat hodnotu jejího technologického majetku jako jsou patenty na digitální snímky, které se v rámci licence využívají v mobilních a dalších zařízeních, a technologie tisku. Tvůrce prvního digitálního fotoaparátu totiž nezvládl nástup digitální fotografie a poslední čtyři roky se potýká se ztrátou v řádech desítek až stovek milionů dolarů a výrazným poklesem ceny akcií.

Kodak byl původně jen název jediného výrobku – fotoaparátu na svitkový papír. Pro svůj úspěch se jméno stalo v roce 1892 součástí názvu již deset let fungující firmy Eastman Dry Plate Company, kterou založili vynálezce George Eastman a obchodník Henry Strong. Tak vznikla společnost Eastman Kodak Company. Zaměřovala se na výrobu fotoaparátů pro amatéry. Používala jednoduché, ale výstižné heslo: „Vy stisknete tlačítko, my zařídíme zbytek.“ Lidé prostě mačkali spoušť, pak zaslali fotoaparát s nafoceným filmem (svitek papíru na 100 fotografií) do laboratoře firmy. Tam jim fotky vyvolali a vrátili zpět spolu s fotoaparátem. V roce 1889 Kodak představil první celuloidový film, po 7 letech jich měl prodaných již 100 tisíc kusů. „Lidovým“ se Kodak stal na začátku 20. století, kdy začal prodávat fotoaparát Kodak Brownie za pouhý dolar. Úspěch krátce nato pak potvrdil masový prodej filmu Kodachrome, který jako první zajišťoval vysokou kvalitu a stabilní barvy. Více než 70 let se tento film držel na špičce.

Kodak byl ve své době něco jako v současnosti Apple či Google. Nejistota, která momentálně kolem budoucnosti firmy a jejích zaměstnanců panuje, byla dřív nepředstavitelná. „Měli jsme pocit, že můžeme udělat téměř cokoli, že jsme neporazitelní,“ popisuje dřívější sebevědomou náladu v Kodaku Robert Shanebrook, který ve firmě pracuje již skoro 50 let.

V roce 1997 dosahovala hodnota společnosti více než 30 miliard dolarů, byla největší fotografickou firmou světa. Cena jedné akcie se v té době vyšplhala na 94,25 dolaru. Dnes je to méně než dolar.

Podcenění krizového řízení, tvorby scénářů a krizového plánování přivedly světového lídra na pokraj krachu. Kořeny problémů firmy sahají až do 80. let. Ačkoli to byl Kodak, kdo jako první v roce 1975 vytvořil digitální fotoaparát, nikdy nedokázal novou technologii správně prodat. Její výrobu majitelé firmy raději potlačili, protože se báli, aby neohrozila jejich fungující byznys s fotoaparáty na film. Ten se ale již o pár let později začal postupně smrskávat s tím, jak konkurenční Canon a Nikon zažívaly úspěchy s běžně dostupnými digitálními fotoaparáty a Apple a Samsung začaly prodávat telefony, které zvládly i fotit.

Kodak už nestihl na rozjetý vlak naskočit a pozvolna ztrácel svou pozici na trhu. Hledal jiné alternativy na poli medicíny a chemie, později digitálních tiskáren. V roce 2004 oznámil ukončení výroby fotoaparátů na klasický film s výjimkou fotoaparátů na jedno použití. Se svými filmy se dodnes drží v čele. V listopadu loňského roku firma varovala, že Kodak nemusí přežít rok 2012, pokud se mu nepodaří získat půjčku nebo prodat své patenty, kterých drží asi 1100. Záchrana Kodaku by tedy mohla vést přes prodej patentů. Jejich hodnota byla v srpnu odhadována na tři miliardy dolarů. Současně firma jedná o úvěrech ve výši miliardy dolarů. Technologie Kodaku jsou přitom používány v 85 procentech digitálních fotoaparátů a smartphonů. Mezi potenciální kupce patentů tak může patřit třeba Microsoft, Samsung nebo Google.



OTÁZKY

1. První a hlavní strategie, kterou musí zakladatel při založení podniku je
 - a. korporátní strategie
 - b. business strategie
 - c. funkční strategie
2. Ofenzivní směr korporátní strategie je zaměřen na
 - a. obranu tržního podílu
 - b. rozšíření tržního podílu
 - c. boj s konkurencí
3. Mezi Porterovy generické konkurenční strategie nepatří
 - a. nákladové vůdcovství
 - b. diferenciacce
 - c. diverzifikace



SHRNUTÍ KAPITOLY

Podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanovených strategických cílů. Obvykle se rozlišují tyto typy strategií: strategie celopodniková (korporátní), business strategie, funkční strategie a speciální strategie. Celopodniková strategie určuje základní koncepci chování podnik v určitém časovém horizontu, způsob její činnosti a využívání potenciálu do budoucnosti. Celopodniková strategie může mít směr ofenzivní, defenzivní, integrační, diverzifikační nebo kombinovaný. Business strategie vychází a navazuje na celopodnikovou strategii a stanovuje chování podniku na trhu vůči subjektům trhu. Mezi business strategie patří konkurenční strategie, strategie zaměřené na zákazníky nebo strategie zaměřené na distribuční články. Funkční strategie představují dopracování celopodnikové strategie do jednotlivých funkčních činností podniku. Speciální strategie jsou sestavovány a využívány podniky za určitých podmínek, které mohou nastat. Patří zde například krizové strategie nebo inovační strategie.

ODPOVĚDI



1a, 2b, 3c

7 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Na fázi tvorby strategie navazuje výběr konkrétní strategické alternativy a její následná implementace. Výběr strategie není o nic méně důležitější než samotná formulace podnikové strategie. Procesu výběru optimální strategické varianty ovlivňuje řada ekonomických i neekonomických faktorů. Implementace strategie bývá také značně kritickým procesem, jelikož nevhodně provedená implementace může zhatit celý proces strategického řízení. S implementací strategie bývá často spojován proces organizačních změn v podniku.



CÍLE KAPITOLY

- vysvětlit podstatu a proces výběru strategie;
 - definovat proces implementace strategie;
 - vysvětlit proces implementace strategie a její jednotlivé části;
 - určit kritické faktory ovlivňující úspěch při implementaci strategie.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Implementace strategie, výběr strategie, organizační změny, alternativy.

Pokud u komplexní podnikové strategie není vybrán typ strategie a zrealizováno její zavedení do praxe, pak je naše představa pouze snem. Výběrem a implementací strategie podniku přestává být podniková strategie psaným dokumentem, ale konkrétním plánem jak dosáhnout vytýčených met podniku v podobě strategických cílů a tím naplnit jak vizi, tak poslání podniku a tak vytvořit určité předpoklady pro realizaci stanovených podnikových hodnot.

7.1 Výběr strategie

Po vytvoření představ o budoucím vývoji podniku a analýze situace, která odhalí vlastnosti nejen podniku, ale ukáže současně i příležitosti a hrozby okolí, je nutno přistoupit k výběru typu podnikové komplexní strategie.

DEFINICE



Výběr strategie představuje v podstatě realizaci určitých změn v chování, přístupech a metodách podniku ve srovnání s původním stavem.

Výběr strategie podniku představuje důležitou složku strategického řízení, neboť pokud vybereme vhodnou strategii lze počítat s úspěchem. V opačném případě pak musíme počítat s neúspěšnou volbou a dokonce i s ohrožením existence podniku. Z uvedeného vyplývá, že smyslem výběru a volby vhodné alternativy podnikové strategie je dosažení podnikového cíle optimálním způsobem. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale pouze prostředek sloužící k dosažení cíle.

Přitom v podstatě **proces výběru** určité strategie podniku tvoří následující tři základní kroky (fáze) výběrového procesu:

- vymezení strategických možností;
- zhodnocení předložených možností (variant);
- vlastní výběr strategie.

S ohledem na charakter okolí (vnějšího prostředí) podniku a na poznané přednosti, případně i slabosti podniku lze zvolit následující základní charakter strategie:

- **Výběr jasné alternativy**, kdy v podstatě není třeba dělat žádné změny, nebo jen nepatrné změny. V podstatě bude podnik i v budoucnu pokračovat stejným směrem jako dosud, neboť zájem a potřeby zákazníků se nemění.
- **Výběr kreativní alternativy**, která naopak obsahuje nový strategický přístup podniku v podobě částečného rozchodu s původním vývojovým směrem podniku. Podnik se snaží zachytit nové zájmy a zvyklosti zákazníků, odhadovat změny jejich hodnot a naplnit jejich představu.
- **Výběr nemyslitelné alternativy** představuje absolutní rozchod s tradičními postupy, zdroji, zákazníky a případně i s produkty. Tato alternativa však může být velmi riskantní a často velmi nebezpečná při špatném odhadu budoucnosti. Tento fakt současně ukazuje, že pravděpodobnost přijetí této strategické alternativy vedením podniku bude velmi nízká.

Výběr strategie představuje vždy změnu, neboť v podstatě potřeba výměny strategie je vyvolána obvykle tím, že stávající strategie se neosvědčila a je třeba ji nahradit strategií novou. V tomto případě musíme chápat změnu jako projev vývojového procesu, neboť obdobně jako v přírodě nelze ani ve společensko-ekonomické realitě hovořit o stabilitě.

Z uvedeného je zřejmé, že změny jsou nevyhnutelným projevem konkrétní skutečnosti, obtížně se mění, takže většinou se jim musíme přizpůsobit. Vzhledem k tomu, že každá změna je doprovázená většinou určitou nejistotou, je její vliv obtížně odhadovatelný a často i obtížně odstranitelný.

Při **realizaci změn** působí řada vlivných faktorů, kam patří především:

- rychlost změn a proměn vnějšího prostředí;
- mocenská základna iniciátora změn a jeho podpora spojenci;
- množství a charakter odporu proti změnám;
- nebezpečí rizika změny;
- nákladová náročnost při realizaci změny;
- povahové rysy manažera, který zajišťuje realizaci změn.

Při realizaci výběru strategie se zřetelně ukazuje, že **změny jsou významným dokladem existence a životaschopnosti organismu**, neboť vše živé se vyvíjí nebo pro neschopnost realizovat změnu zaniká.

Změny však přinášejí často problémy a značnou nejistotu. Proto se nelze divit, že většina lidí má snahu se změnám vyhýbat, bránit jejich uskutečňování. Odpor vůči změnám je totiž přirozeným projevem člověka a je způsobován řadou příčin. Přitom za **hlavní příčiny individuálního odporu proti změnám** lze považovat následující faktory:

- preference jistoty, klidu a stability;
- uspokojení s dosavadním stavem poskytujícím pohodlí;
- ohrožení vlastních ekonomických zájmů nebo prestiže;
- nedorozumění a rozdílné představy dopadu změn;
- strach z neznámého a z nejistoty, kterou změna může přinést.

Mimo tyto individuální příčiny odporu proti změnám zde působí často i prvky **organizační rezistence vůči změnám** kam patří například nevhodná struktura organizace, blokáce investic, omezení zdrojů a interní smlouvy a dohody mezi zájmovými skupinami.

Rozhodování je velmi **subjektivní aktivita jedince**, kde je názor člověka na konkrétní věc, o níž se má rozhodnout velmi často hlavním činitelem. Přitom tento proces je realizován buď vlastníky podniku, nebo častěji vrcholovým managementem, kteří se mohou vyznačovat řadou osobních vlastností. Při výběru strategie však rozhodují obecně následující vlastnosti: bojovnost – bojácnost; aktivita – pasivita; pro inovační snahy – proti inovacím; riziková orientace – nerizikový pohled; autokratická povaha – participační povaha; sledující osobní cíle – sledující zájmy podniku (kolektivní cíle).

Vedle osobních vlastností všech, kteří rozhodují o výběru strategické alternativy, hrají v procesu výběru významnou úlohu i jiné okolnosti, kam patří:

- neschopnost a odmítání ocenit sílu podnikové opozice nebo sílu a postavení konkurence na trhu;
- nedostatečná autorita tvůrců strategie;
- nepřiměřená vznětlivost, neschopnost potlačovat emoce, nedostatečná argumentace a nevhodné chování při jednáních strategického významu;
- neschopnost využívat jedince podle jejich osobních předností.

7.2 Implementace strategie

Výsledkem výběru strategie je nová podniková strategie, kterou je potřebné zavést do konkrétní situace v praxi.

DEFINICE



Implementací strategie rozumíme proces plánovité realizace vytvořené podnikové strategie.

Při zavádění strategie musíme počítat s řadou střetů zájmových skupin v podniku i mimo podnik. Možnosti jejich působením a vlivem jsou dány:

- Postavením v podniku a jejich možném vlivu na rozhodování.
- Přístup, schopnost ovládnout a umění využít získané informace.
- Ovládnutí nahodilostí vyvolaných implementací jak v podniku, tak v jeho okolí.
- Ovládnutí rozhodujících zdrojů v podniku, zejména finančních a personálních.

Ukazuje se, že implementace strategie vyžaduje zároveň i **odlišný soubor manažerských schopností** často rozdílný od schopnosti, které jsou využívány při formulaci strategie. Vyplývá to ze skutečnosti, že vytváření a formulace strategie podniku je převážně výsledkem projevu podnikatelské aktivity orientované na okolí podniku, zatímco implementace podnikové strategie je většinou aktivitou orientovanou dovnitř podniku. Z toho plyne, že zatímco tvorba úspěšné strategie závisí na správně vytýčené vizi, vhodně provedené analýze prostředí a správném podnikatelském úsudku, úspěšná implementace je podmíněna spolupracovníky, jejich motivací i organizováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením souladu mezi strategií a reálnou činností podniku, Nutno vždy však počítat, že **implementace strategie podniku představuje originální proces**, který je ovlivňován řadou nej-různějších vlivů. Současně je to proces často obtížný, složitý i náročný, takže vyžaduje citlivé řízení i použití mnohdy netradičních metod a postupů.

Proto se nelze divit, že mnohdy se nepodaří i dobře vytvořené a formulované podnikové strategie vhodným způsobem zavést do praxe. **Proces implementace totiž může negativně ovlivnit řada faktorů**, mezi které patří:

- Neschopnost vrcholového managementu prosadit strategické cíle do realizace.
- Nezáměr a lhostejnost managementu na nižší úrovni.
- Nejasně formulovaný strategický cíl podniku.
- Nedostatečně propracované strategické operace.
- Odborná neschopnost pracovníků podniku realizovat strategické operace.
- Podcenění potřeby vhodných zdrojů.
- Nedostatečný kontrolní systém a nesprávné hodnocení průběhu implementace.
- Slabá motivace pracovníků, kteří se podílejí na tvůrčí realizaci strategických operací.

Na druhé straně existuje řada faktorů, které implementaci podnikové strategie umožňují. K těmto příznivě působícím faktorům patří:

- Odpovídající vysoká kvalifikace pracovníků podniku na všech úrovních.
- Schopnost podniku zvládnout vyskytující sociální problémy, které jsou vyvolány v podniku realizací strategie.
- Vybudování souladu a rovnováhy mezi hmotnou a morální motivací pracovníků.
- Dobře vybudovaný informační a na něj navazující signalizační a varovný systém o vlivech, které mohou ohrozit průběh implementace.
- Dostatek času, který je možno věnovat procesu implementace.
- Včasné zajištění zdrojů v odpovídající potřebám strategie jak množstvím, tak i v kvalitě.
- Vytvořením odpovídající organizační struktury podniku, která musí odpovídat potřebám implementace.
- Průběžné odstraňování nedostatků, které se během implementace objeví a její doplnění potřebnými inovačními opatřeními.
- Pravidelná kontrola průběhu implementace strategie a řádné vyhodnocení zjištěných nedostatků včetně realizace opravných opatření.

7.2.1 POSTUP IMPLEMENTACE STRATEGIE

Popis postupu implementace bývá obvykle v učebnicích strategického řízení značným způsobem omezen, neboť většinou se jedná o **postup osobitý, originální, probíhající za měnících se podmínek** v závislosti na konkrétní situaci a prostředí.

Vlastní realizaci lze přitom provést prostřednictvím následujících variant:

- vedením podniku;
- strategickým týmem, který je nově vytvořen pouze za účelem implementace a je plně kontrolován top managementem podniku;
- útvarem strategického řízení, který existuje a je v podstatě tvůrcem rozpracování strategického záměru do konkrétní podoby.

Současně **při zahájení procesu implementace** je potřebné zajistit pozitivní přijetí strategie odpovědnými pracovníky a její akceptování rozhodujícími zájmovými skupinami nejen v podniku, ale i těmi, které působí na podnik z vnějšího prostředí. Současně je vhodné prověřit přesnost, úplnost i oprávněnost strategických cílů, procesů a potřebných zdrojů. Navíc je důležité si vytvořit představu o tom, jakým způsobem budeme měnit podnikovou strukturu, systém podnikového řízení a jak upravíme podnikovou kulturu, aby došlo k jejich souladu s novou podnikovou strategií.

Vlastní zavádění (implementace) strategie podniku představuje operativní opatření tvořené řadou aktivit. Zde dochází ke kombinaci strategických a operativních přístupů v důsledku stálých proměn podmínek ve vnějším i vnitřním prostředí podniku. V podstatě se jedná o následující aktivity, které vytváří nezbytný rámec podmínek úspěšné realizace podnikové strategie do konkrétního podnikatelského prostředí. Zároveň tato kombinace prvků strategického a operativního řízení vhodně reaguje na obtížně předpovědatelnou turbulenci vnějšího prostředí. V podstatě se přitom jedná o následující aktivity:

- Komunikace s pracovníky podniku, kdy je jim po skupinách a v rozdílném rozsahu vysvětlována potřeba nové strategie i dopady změn, které jsou strategií vyvolány.
- Komunikace se zájmovými skupinami mimo podnik, kterým jsou vysvětleny zásady nové strategie a její přínos pro ně.
- Vytvoření odpovídající struktury podniku, který umožní vykonávat efektivně požadované aktivity v souladu se zaváděnou strategií.
- Identifikace klíčových pozic, úkolů i úloh, které zajišťují úspěch nové podnikové strategie a zdůrazňují priority prováděných strategických procesů.
- Konkrétní obsazení klíčových manažerských funkcí i funkcí bez výkonu vedení a rozhodování vhodnými pracovníky, kteří jsou přesvědčeni o nutnosti realizace nového strategického přístupu.
- Vytvoření účinného motivačního systému pracovníků podniku, kteří budou realizovat implementaci strategie.
- Zabezpečení účinné administrativní podpory implementace při současném zajištění běžného chodu rutinních aktivit podniku podle původního systému řízení.
- Sestavení a postupná realizace kontrolních činností a vypracování systému hodnocení dosažené úrovně implementace.
- Prerozdělení zdrojů podniku takovým způsobem, aby vyhovovaly potřebám nové strategie.
- Vytvoření nových norem, podnikových příkazů i vyhlášek pro úspěšnou realizaci strategie.
- Zavedení mechanismu benchmarkingu umožňující neustále zlepšování podnikových procesů a aktivit.
- V systému převádění strategie do provozních poměrů zkontrolovat a případně upravit dílčí strategické cíle.

Jak je zřejmé z celého procesu implementace, je strategické řízení poměrně složitým podnikovým systémem, který je tvořen řadou činností, které je zapotřebí vzájemně koordinovat. Přitom podstatným závěrem je zjištění, že teprve **realizace strategie podniku může přinést skutečný efekt v podobě přínosů**. Zcela nezbytné je vhodné připomenout, že proces implementace bývá často slabou stránkou podniku. Proto se nelze divit, že mnohé dobře připravené podnikové strategie následkem nevhodné implementace jsou neúspěšné.



OTÁZKY

1. **Výběr strategické varianty patří do**
 - a. fáze strategického plánování
 - b. fáze implementační
 - c. fáze kontrolní
 2. **Do fáze implementace strategie patří**
 - a. analýza situace
 - b. tvorba strategického plánu
 - c. zhodnocení cílů
 - d. organizační změny
 3. **Implementace strategie je záležitostí pouze top management. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

Výběr strategie představuje realizaci určitých změn v chování, přístupech a metodách podniku ve srovnání s původním stavem. Výběr strategie představuje důležitou složku strategického řízení. Samotný proces výběru strategie je tvořen třemi základními kroky: vymezení strategických možností, zhodnocení variant, vlastní výběr strategické alternativy. Jestliže byla vybrána vhodná strategická varianta, potom nastává proces implementace strategie. Implementace strategie je proces plánovité realizace vytvořené podnikové strategie. Samotná implementace může být realizována vedením podniku, strategickým týmem nebo útvarem strategického řízení.



ODPOVĚDI

1b, 2d, 3b

8 STRATEGICKÁ KONTROLA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Závěrečnou fází procesu strategického řízení je strategická kontrola. Je nutné si uvědomit, že tímto celý proces zdaleka nekončí. Výsledky strategické kontroly jsou použity ve strategické analýze, a to konkrétně v části analýza interního prostředí podniku. Strategická kontrola slouží k monitorování a kontrole fungování nastavené strategie. Na základě výsledků strategické kontroly je možné provádět úpravy nebo revize strategie. Způsob provádění strategické kontroly je vždy uveden ve strategickém plánu.

CÍLE KAPITOLY



- definovat podstatu strategické kontroly;
- specifikovat odlišnost běžné kontroly od strategické kontroly;
- navrhnout mechanismy strategické kontroly;
- rozhodnout o způsobech realizace strategické kontroly.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Kontrola, strategická kontrola, strategická audit.

Podniková strategie představuje hlavní integrační základ, který usměrňuje úsilí podniku dosáhnout vytýčeného strategického cíle. Aby však tato strategie svůj úkol řádně splnila, musí být trvale její chování pod kontrolou. V důsledku tohoto faktu je kontrola v podobě sekvenční manažerské funkce závěrem manažerského cyklu základních funkcí manažera a představuje v podstatě „siamské dvojče“ vůči plánování.

DEFINICE



Základní náplní kontroly v obecném slova smyslu je sledování plnění úkolů plánu, zjišťování odchylek skutečnosti od plánu, rozbor příčin vzniku odchylek a jejich včasné odstranění.

Při moderním procesu kontrolování jsou zdůrazňovány následující vlastnosti kontrolního procesu:

- **Rozborový charakter kontroly** při sledování příčin a rozsahu odchylek mezi plánem a skutečností.
- **Cílová orientace kontrolního procesu** zejména z hlediska dosažení cíle v požadované kvalitě i době.
- **Pozitivnost kontroly** před regresivním pojetím, které je spojeno především s postihy. Kontrola totiž musí podchytit nejen negativní odchylky, ale i pozitivní odchýlení od plánu a tyto relevantní pozitivní rozdíly umět vhodně ocenit.
- **Nezbytnost preventivnosti** v návaznosti na její včasné zabudování do všech manažerských funkcí jak sekvenčního tak paralelního charakteru.
- **Vyvolání aktivity všech pracovníků podniku** při navrhování kontrolních postupů jednotlivých typů a jejich samotné účasti při provádění kontrol. Nelze přitom zapominat na kontrolu sebe sama jako nejúčinnější formu kontroly jednání lidí.
- **Uvědomění si skutečnost, že vše nelze kontrolovat.** To by mělo vést k tomu, že některé odchylky malého rozsahu lze považovat za normální a pokud nepřekročí odchylky určitou velikost, je zbytečné věnovat jim pozornost.

Kontrolu v rámci každého podniku je možno rozdělit na operativní kontrolu, kterou provádí střední úroveň podnikového managementu nebo management první linie a na strategickou kontrolu zajišťovanou top managementem.

Přitom oba dva druhy kontrol jsou tvořeny následujícími třemi rozhodujícími etapami:

- **Stanovení standardů** neboli základních kritérií hodnot parametrů, které musí v daném čase konkrétní proces podle plánu splňovat.
- **Zjištění skutečného stavu** dané činnosti a posouzení charakteru, odchylka v případě zjištění rozdílu.
- **Korekce odchylky od plánu (standardu)**, což můžeme zrealizovat řadou možností podle významu, vlastností a typu odchylky.



DEFINICE

Strategická kontrola, která je procesem sledování, rozboru a přijetí opatření vzniklých odchylek mezi záměry strategie a její postupnou realizaci, včetně sledování rozdílů v době její tvorby.

Typickým znakem strategické kontroly je skutečnost, že strategická kontrola doprovází tvorbu strategie od jejího počátku, přes její uplatnění v reálných podmínkách a dokonce i v podmínkách ukončení výhodnosti používání. Strategický kontrolní proces se zabývá:

- kontrolou naplňování strategického záměru (sledování vývojového směru podniku);
- kontrolou analytického postupu prostředí i vnitřních stránek podniku a jeho aplikací do konkrétních podnikových podmínek;
- kontrolou vztahů mezi jednotlivými organizačními celky podniku prostřednictvím návaznosti a plněním funkčních strategií;
- kontrolou celkových výsledků hospodaření podniku;
- kontrolou vztahů podniku s okolním prostředím.

Strategická kontrola je velmi často prováděna v delším časovém intervalu a zejména se soustřeďuje na budoucnost. Její potřeba přitom vyplývá ze skutečnosti, že strategii podniku nelze přesně vypracovat jako strategický plán, neboť musí být podle potřeby upravitelná (pružná). Tato potřeba flexibility je dána tím, že předpověď budoucnosti ve velké míře není přesná a proto strategie musí reagovat na objevující se významné změny.

Strategická kontrola zkoumá tvorbu i uplatnění strategie podniku ve třech základních momentech:

- před zahájením prací na strategii (sledování a kontrola východisek – předpokladů úspěchu strategie);
- před implementací (průzkum tvorby strategie a kontrola dodržování základních metodických postupů);
- v době implementace (kontrola úspěšnosti zavádění strategie do konkrétních podmínek reálné situace);
- po implementaci strategie (kontrola reakce na vyskytující se změny, kontrola dosažení strategického cíle v plánovaném čase, požadované kvality a při udržení plánovaných nákladů);
- trvalé sledování životnosti strategie (možné využívání předností používané strategie);
- sledování „přežití strategie“, kdy kontrola nastupuje okamžitě ve chvílích, kdy se objevují a začínají působit hrozby.

Kontrola východisek strategie je typická již svým počátkem, neboť začíná ještě před zahájením strategie a je zaměřena na poznání, zda je únosné zpracovat podnikovou strategii s určitým zaměřením nebo zda je nutno její strategický záměr přehodnotit.

Kontrola před implementací strategie zahrnuje soulad strategie s budoucími klíčovými faktory a použitými metodami, její pevnost odolat možným hrozbám, možnost vytvořit schopnost konkurence a realizovatelnost.

Kontrola v době po implementaci představuje kontrolu plnění základních úkolů, aby bylo podle plánu dosaženo všech strategických cílů. Strategie je hodnocena především podle těchto konkrétních ukazatelů, kam patří: vývoj tržního podílu podniku a její pozice na trhu, vývoj zisku po zdanění a rentabilita investic, průběh a zabezpečení plynulosti finančního toku, hodnota podniku.

Kontrola životnosti bývá označována někdy jako **strategické pozorování chování podniku**“ neboť má za úkol monitorovat výskyt širokého spektra nejruznějších události vně i uvnitř podniku a jejich dopad.

Kontrola „přežití“ strategie má charakter rychlé, okamžité kontroly po výskytu nečekané a přitom negativní události (jevu).

Pokud nevznikají podstatné diskontinuity a okolí podniku je v „poměrném“ klidu, je výsledek kontroly směřován na udržení a plnění dosavadního strategického záměru. Naopak dochází-li k nečekaným změnám vně podniku, pak musí následovat okamžitá kontrola, která může naznačit nutnost provedení opatření, jež ve svém důsledku mohou znamenat potřebu okamžité inovace nevyhovujících částí strategie, případně vytvoření **nové speciální strategie**.

I v případě strategické kontroly platí, že efektivní a účinná kontrola musí být přizpůsobena především plánům podniku, možnostem a vlastnostem jednotlivých manažerů na vedoucích pozicích, objektivnímu průběhu a vyhodnocení i organizační struktury sledovaného podniku. Zároveň je nutno zdůraznit, že výsledky strategické kontroly mohou být zaměřeny jednak na **kontrolu interní oblast podniku**, kdy kontrolní orgán hodnotí a monitoruje alokaci zdrojů, organizační operace, zaměření a realizaci strategických procesů a navrhuje potřebné změny. Naopak **kontrola vnější oblasti podniku** je zaměřena na hodnocení využití příležitostí a na omezení vlivu hrozeb, na řešení změn, které se vyskytnou v průběhu platnosti strategie, na hodnocení úspěšnosti strategie a navrhuje taková opatření, která mohou zvýšit nejen odolnost vůči konkurenci, ale zajistí podniku prodloužení konkurenceschopnosti.



OTÁZKY

- 1. Předmětem strategické kontroly je**
 - a. realizace strategie
 - b. realizace strategických cílů
 - c. organizační změny
- 2. Strategický kontrolní proces je definitivně posledním krokem procesu strategického řízení. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
- 3. Strategický audit je jiný pojem pro strategickou kontrolu. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné

SHRNUTÍ KAPITOLY



Náplní kontrolní činnosti v podniku je sledování plnění stanovených úkolů podle plánu a zjišťování případných odchylek skutečnosti od plánu. Strategická kontrola představuje proces sledování, rozboru a přijetí opatření vzniklých odchylek mezi záměry strategie a její postupnou realizací, včetně sledování rozdílů v době její tvorby. Znakem strategické kontroly je skutečnost, že strategická kontrola doprovází tvorbu strategie od jejího počátku, přes její uplatnění v reálných podmínkách a i v podmínkách ukončení výhodnosti podnikání. Strategická kontrola zkoumá tvorbu a uplatnění strategie před zahájením prací na strategii, před implementací, v době implementace a během celé životnosti strategie.

ODPOVĚDI



1a, 2b, 3b

9 STRATEGIE NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Zvláštní kategorií strategií představují strategie na mezinárodních trzích. Mezinárodní strategie jsou strategie realizované podnikatelskými subjekty, které působí na mezinárodních trzích. Přestože je jejich charakter podobný strategiím na tuzemských trzích, jejich odlišnost vychází ze specifíků a odlišností mezinárodního prostředí.



CÍLE KAPITOLY

- specifikovat odlišnosti strategií na mezinárodních trzích;
 - definovat základní typy strategií na mezinárodních trzích;
 - vymezit základní strategická rozhodnutí související s působením na mezinárodních trzích.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Mezinárodní trhy, mezinárodní strategie, multinárodní strategie, globální strategie, transnacionální strategie, globální integrace, lokální citlivost.

Rozhodování o mezinárodním působení podnikatelského subjektu má charakter strategického rozhodování. Působení na mezinárodních trzích má totiž významné dopady na strategii podniku, a to ať na korporátní strategii, business strategii nebo funkcionální strategii.



DEFINICE

Strategie mezinárodních podnikatelských aktivit je výsledkem komplexního rozhodování managementu (Zapletalová 2015).

Strategické plánování mezinárodních podnikatelských aktivit probíhá je realizováno na celopodnikové úrovni a na úrovni jednotlivých strategických podnikatelských jednotek SBU.

9.1 Základní strategická rozhodnutí

Rothaermel (2017) říká, že by měl top management při formulaci strategie na mezinárodních trzích realizovat následující tři strategické rozhodnutí. Přičemž k těmto třem rozhodnutím můžeme přiřadit ještě jednu, a to míru standardizace produktu:

- Vertikální integrace: Ve které fázi průmyslového hodnotového řetězce by mohl podnik participovat?
- Produktová diverzifikace: Jaký rozsah výrobků a služeb by měl podnik nabízet?
- Geografické působení: Kde by měl podnik geograficky působit, z pohledu regionálního, národního a mezinárodního?
- Lokální citlivost vs. globální integrace: Do jaké míry by měl být produkt (potažmo strategie podniku) standardizován/integrovan a do jaké míry by měl být adaptován na lokální podmínky, podmínky konkrétního trhu?

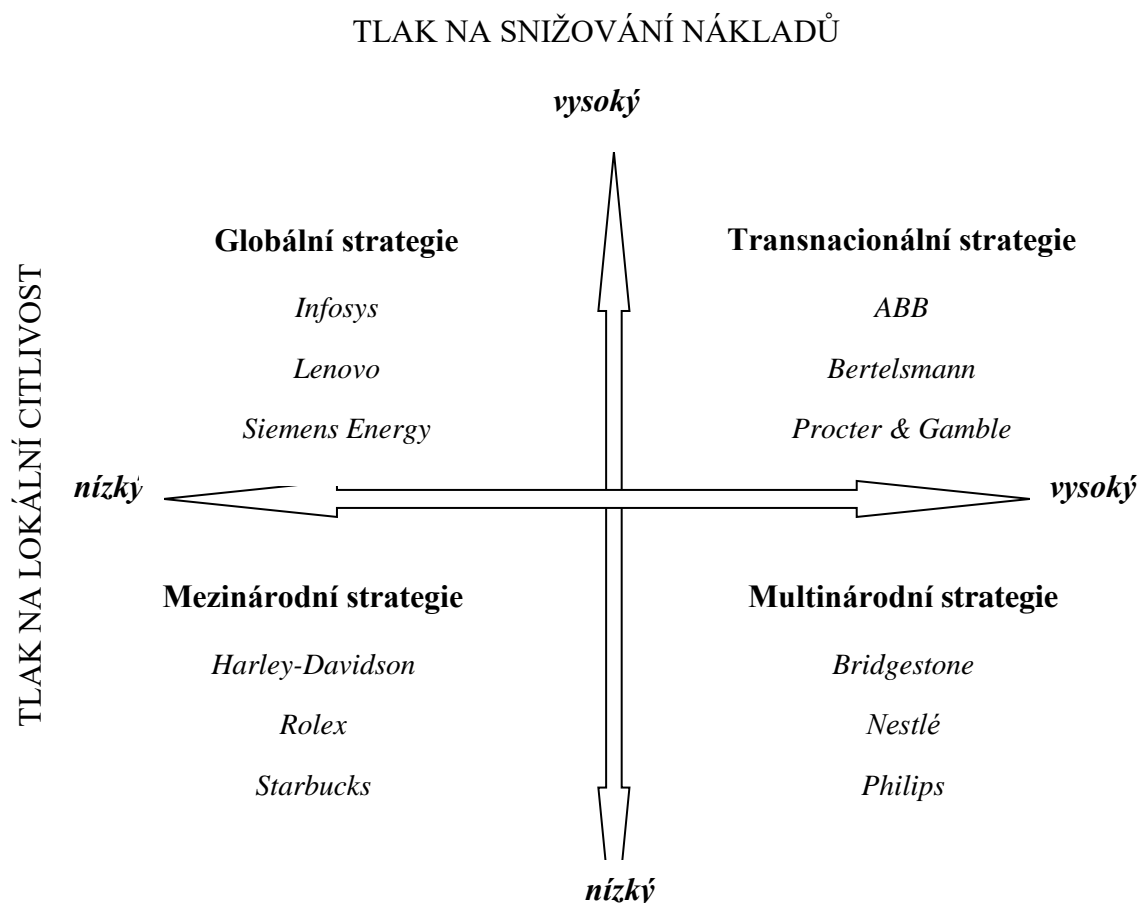
9.2 Mezinárodní strategie

Podniky realizující mezinárodní podnikání jsou vystaveny dvou silám, a to tlaku na globální integraci a tlaku na místní citlivost. Tyto dvě síly působí rozdílným způsobem na koordinaci aktivit podniku (Czinkota a Ronkainen, 2007).

- **Globální integrace** (standardizace všech podnikových aktivit) zdůrazňuje dva základní faktory, a to globalizaci trhů a schopnost dosažení standardizace. Globalizace trhů vychází z globálních nákupních vzorců a podnikové strategie a říká, že zákazník hledá a přijímá standardizovaný globální produkt. Schopnost dosažení standardizace představuje proces rostoucí uniformity produktů a služeb poklesem významu rozdílu. Standardizace umožňuje významně snižovat náklady na zahraniční aktivity podniků a posiluje strategii nákladového vůdcovství, jeden z typů business strategie. Nízké náklady se tak stávají hlavní konkurenční zbraní. Ke snižování nákladů se používají dva hlavní nástroje, a to využívání úspor z rozsahu a řízení globálního dodavatelského řetězce (třeba využitím vertikální integrační strategie) umožňujícího přístup k levnějším vstupům.
- **Lokální citlivost** (přizpůsobení produktů a operací pro místní tržní podmínky) vychází ze dvou základních faktorů, a to ze zákaznické rozdílnosti a požadavků hostitelské země. Zákaznická rozdílnost vychází z rozdílů zákaznických preferencí a chutí z různých zemí světa. Požadavky hostitelské země jsou dána rozdílností politické, právní a ekonomické situace na trzích ve světě. Vytváření produktů na míru na základě lokálních preferencí a požadavků hostitelské země ovšem s sebou nese vyšší náklady. Přizpůsobování požadavkům zákazníků na cílovém zahraničním trhu podporuje snahu odlišovat se od konkurence na daném trhu, a potažmo podporuje business strategii typu diferenciacce.

Kromě výše uvedených alternativ se od konce dvacátého století začíná projevovat další strategie, a to **strategie globalizace**, která propojuje a kombinuje globální integraci a lokální citlivost. S touto alternativou přišla firma Honda, která tuto strategii poprvé aplikovala.

Hledání vhodné rovnováhy mezi nákladovou stránkou mezinárodních aktivit (globální integrace) a požadavky zákazníků na místních trzích (lokální citlivost) se ovšem netýká pouze produktů (tj. výrobků a služeb), ale týká se často celkového fungování a strategie podniku v mezinárodním prostředí. Výzkumníci Roth a Morrison (1990) vytvořili určitý rámec, tzv. **rámec integrační citlivosti (integration-responsiveness framework)**, který staví proti sobě tlak na snižování nákladů a lokální citlivost. A na základě konfrontace těchto dvou sil odvodili čtyři odlišné strategie, které umožňují vytvářet a udržovat konkurenční výhodu v globálním podnikatelském prostředí (viz Obrázek 14).



Obrázek 14: Strategické alternativy dle rámce integrační citlivosti

Zdroj: Rothaermel (2017, s. 345)

Mezinárodní strategie využívá existující klíčové kompetence vytvořené v tuzemském prostředí k prodeji stejných produktů (tj. výrobků a služeb) jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Jedná se o jednu z nejstarších forem mezinárodního strategického působení v mezinárodním podnikatelském prostředí (nejčastěji se využíval v první polovině dvacátého století) a často je to první strategická forma, kterou podniky využívají při svém prvním

vstupu do mezinárodního prostoru. Jak ukazuje Obr. 2.9, tak tlak na snižování nákladů i na lokální požadavky trhu je nízký. Mezinárodní strategie je používána především těmi podniky, které působí na relativně velkém tuzemském trhu a mají vybudovanou silnou značku a mají velmi dobrou reputaci na trhu. Strategie je velmi dobře využitelná u zboží s vysokou hodnotou, jako je luxusní zboží a strojní zařízení. Podstatou této strategie je transfer klíčových kompetencí a unikátního produktu na zahraniční trhy, kde nejsou konkurenti schopni takovýto produkt vyvinout. Transfer produktů na zahraniční trhy je realizován pomocí silných exportérů. Podniky využívají toho, že zahraniční zákazníci mají zájem o jejich produkt. A právě zájem a nedostatky v odvětví hostitelského zahraničního trhu využívá mezinárodní strategie. Proto, mimo jiné, podniky s touto strategií nemají snahu snižovat náklady, a potažmo snižovat cenu produktů, a také nemají velkou snahu přizpůsobovat se požadavkům lokálního trhu. Mezinárodní strategie využívá formu vstupu na zahraniční trhy prostřednictvím obchodních metod (tj. exportních metod) a smluvních metod (poskytování licencí a franchisingových licencí), což umožňuje podnikům udržovat nízké náklady při realizaci mezinárodních aktivit. Poměrně velkým nebezpečím u této strategie jsou velké výkyvy směnných kurzů a nebezpečí zneužití a vyvlastnění duševního vlastnictví.

Multinárodní strategie, jak ukazuje Obr. 2.9, je založena na maximálním přizpůsobení místním trhům a požadavkům zákazníků, dochází k přizpůsobení různým trhům s různými podmínkami. Nejčastěji se tato strategie uplatňuje u podniků, které vstupují na hostitelské trhy s velkou kapacitou nebo trhy velmi osobité (jako je třeba trh Japonska nebo Saudské Arábie). Multinárodní strategie byla velmi oblíbená v druhé polovině dvacátého století. Obvykle se multinárodní strategie uplatňuje na trhu se spotřebním zbožím nebo v oblasti potravinářství. K tomu, aby mohly být co nejlépe uspokojeny zákaznické preference a požadavky na jednotlivých trzích, tak je potřeba na cílových zahraničních trzích vytvořit podnikatelské jednotky zajišťující všechny funkce. Přičemž každá podnikatelská jednotka je vysoce autonomní a její fungování je spojeno s vysokými náklady. Autonomita podnikatelských jednotek neumožňuje využití úspor z rozsahu a také přenos znalostí mezi regiony. Tím, že se podnik snaží přizpůsobit požadavkům různých regionů, tak potřebuje tacitní znalosti k vytvoření produktů s očekávanou kvalitou a odpovídající požadavkům zákazníků.

Globální strategie maximalizuje tlak na co nejnižší náklady. Globální strategie se stala preferovanou strategií 21. století. Je vytvářen produkt pro světový trh, celý svět je vnímán jako jeden trh a nejsou zde sledovány rozdíly mezi jednotlivými trhy a zeměmi. Stejně tak není brán ohled na různé zákaznické preference a způsoby. Strategie je nízkonákladová a celkové zaměření je na růst ziskovosti se snižováním nákladů, přičemž vychází z maximalizace úspor z rozsahu.

Transnacionální strategie, jak ukazuje Obr. 2.9, představuje kombinaci maximální lokální citlivosti (lokalizační strategie) s maximální globální integrací (globalizační strategie). Důraz je kladen jak na nízké náklady, tak na lokální požadavky trhu. Tato strategie je často používána v kombinaci s tzv. strategií modrého oceánu, což je business strategie kombinující diferenciaci a nízkonákladové vůdcovství. Transnacionální strategie využívá

úspory z rozsahu, hledá způsoby učení se od jiných trhů a integruje tyto znalosti prostřednictvím globálních operací. Dochází zde k transferu zdrojů a kapacit přes hranice země, která tak umožňuje zvyšování hodnoty podniku. Vytváření podnikatelských jednotek na jednotlivých trzích s sebou nese vysoké náklady na jejich provoz, ale zároveň zajišťuje difúzi myšlenek, inovací a nejlepších příkladů napříč světem. Heslem této strategie je: „mysli globálně, jednej lokálně“.

Je samozřejmé, že v průběhu života podniku dochází ke změnám korporátní mezinárodní strategie, tak se podnik vyvíjí a jak dochází ke změnám v externím prostředí.

9.3 Korporátní strategie v mezinárodním prostředí

Rozhodnutí o realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit se automaticky odráží ve všech úrovních podnikových strategií, tj. v korporátní, business i funkčních. Korporátní strategie, jak již bylo uvedeno, je hlavní celopodnikovou strategií udávající základní strategický směr organizace. Korporátní strategie v případě realizace mezinárodního podnikání je tvořeno rozhodnutími manažerů a cílenými akcemi ve snaze i získání konkurenční výhody na různých zahraničních trzích a v různých odvětvích současně. Vzhledem k tomu, že jednou ze základních charakteristik mezinárodního podnikání je expanze podnikatelských aktivit na nové (zahraniční) trhy, potom je zcela evidentní, že základní strategický směr má vždy ofenzivní (růstově orientovaný) charakter.

Různí autoři nahlíží na korporátní strategie růstového charakteru, v podmínkách mezinárodního podnikání, různě. Podle Zadražilové (2004), je růstově orientovaný charakter korporátní strategie dosahován dvěma možnostmi, a to diverzifikací nebo diferenciací. Když vyjdeme z klasického pojetí růstových strategií podle Ansoffa, tak využitelnými růstovými strategiemi v případě mezinárodního podnikání je strategie rozvoje trhu a diverzifikace.

9.3.1 INTEGRAČNÍ STRATEGIE

Integrační strategie, které jsou založeny na propojení s jinými podniky, mají za cíl získat možnost lepší kontroly nad dodavateli potřebných vstupů pro výrobu, distributory produktů i případně nad konkurencí v oboru. Jsou svým zaměřením útočné strategie, jejich cílem snahu ovládnout celý produkční řetězec a tak vytvořit podnikovou hegemonii. Výsledkem je vytvoření uzavřeného podnikového hospodářského systému, který zajistí soběstačnost podnikatelskému subjektu. Integrace může probíhat ve směru horizontálním nebo vertikálním.

V případě **horizontální integrace** dochází k propojení podniků zabezpečujících stejné produkty nebo produkty, které si mohou vzájemně konkurovat. Horizontální integrace je pak prakticky realizována prostřednictvím fúzí nebo akvizic.

Vertikální integrace nastává tehdy, jestliže se podnik vlastnický spojí s dodavatelem vstupů pro svoji výrobu nebo se vlastnický spojí s distributory svých produktů. Vlastnickým propojením se podnik dostává na zahraniční trhy a začíná mezinárodně působit. Míra vertikální integrace souvisí s počtem stupňů v průmyslovém hodnotovém řetězci, ve kterých podnik aktivně působí.

Pro stanovení hranice podniku hrají významnou roli transakční náklady, což představují veškeré interní a externí náklady spojené s ekonomickou výměnnou (na trhu nebo v podniku). V podstatě transakční náklady pomáhají managementu podniku rozhodnout, zda je ekonomicky výhodnější získávat produkty z externího trhu nebo z interního trhu (tj. zevnitř podniku). Transakční náklady rozlišujeme na externí transakční náklady, které vznikají při realizaci podnikových transakcí na externím trhu (např. náklady na hledání obchodních partnerů, náklady spojené s vyjednáváním, monitorováním apod.). Interní transakční náklady vznikají při realizaci transakcí, aktivit uvnitř podniku (např. náklady na zaměstnanecké benefity, náklady na platy zaměstnanců, na školení zaměstnanců apod.). Na základě porovnání externích transakčních nákladů a interních transakčních nákladů se podniky rozhodují o možné vertikální integraci. Jestliže je tedy podnik schopen vlastními silami (vlastní produkcí) zajistit produkci určitých produktů efektivněji než jejich zajištěním na externím trhu, potom se rozhodne pro vertikální integraci.

Při volbě mezinárodní strategie vertikální integrace, volbě míry a typu integrace, je potřeba zvážit veškeré argumenty pro a proti spojené s využitím této strategie. Mezi hlavní faktory, které by měly být sledovány a porovnávány při strategii vertikální integrace, patří třeba:

- snižování/zvyšování nákladů spojených s touto strategií;
- vliv strategie vertikální integrace na zlepšení nebo zhoršení kvality poskytovaných produktů;
- vliv na této strategie na flexibilitu procesu plánování a časového rozvržení podnikových aktivit;
- vliv legislativních a právních následků při využití strategie vertikální integrace v mezinárodním prostředí;
- využitelnost strategie vertikální integrace v případě investic do specializovaných aktivit (např. specifické lokality, specifická fyzická aktiva, specifické lidské zdroje).

Mezi alternativy ke strategii vertikální integrace patří tzv. zúžená integrace a strategický outsourcing (offshore outsourcing). **Zúžená integrace** představuje způsob pouze částečné integrace (zpět nebo vpřed), kdy se podnik sám spoléhá na vnější trh k zajištění dodávek (vhodných dodavatelů) nebo distribuci (vhodné distribuci) svých produktů. Takže se podnik nespolečá pouze na své partnery v rámci vertikální integrace, ale i na vnější zajištění určitých aktivit. Výhodou zúžené integrace je zlepšení a zachování flexibility podniku, využití kombinací vnějších a vnitřních znalostí a různých možností a dále lepší možnost konkurence na trhu. Druhou alternativou je **strategický outsourcing**, nebo také offshore outsourcing. Jedná se o zajištění jedné nebo více aktivit mimo hranice podniku jinými podniky

v rámci odvětvového hodnotového řetězce. Outsourcing připadá v úvahu u aktivit, které mají doplňkový charakter a nejsou tudíž nosnými, klíčovými, aktivitami podniku. V případě mezinárodního podnikání hovoříme spíše o offshore outsourcingu, kdy vyčleněné aktivity zajišťují podniky z jiných zemí.

9.3.2 DIVERZIFIKAČNÍ STRATEGIE

Diferenciace je založena na odlišení se od konkurence. Přičemž podle Zdražilové (2004), předpokladem použití diferenciací strategie je schopnost podniku inovovat a vytvářet nové koncepty, vytvářet unikátní produkty a přizpůsobovat produkty specifickým potřebám zákazníků.

Diverzifikační strategií získává podnik konkurenční výhodu expanzí, to je rozšiřováním podnikatelských aktivit na zahraniční trhy. Diverzifikační strategie je poměrně široký pojem, který se vztahuje k několika oblastem. Proto v souvislosti s diverzifikační strategií můžeme rozeznat několik obecných diverzifikačních strategií. **Produktová diverzifikační strategie** je taková strategie, kdy podnik působí na několika odlišných produktových trzích. **Geografická diverzifikační strategie** představuje strategii podniku založenou na působení v několika odlišných zemích. **Produktová-tržní diverzifikační strategie** je taková strategie, kdy podnik působí na několika různých produktových trzích a zároveň působí v několika odlišných zemích.

Rozhodnutí o typu a míře diverzifikace souvisí s budováním konkurenční výhody. Výzkumy bylo potvrzeno, že existuje významný vztah mezi typem diverzifikace a výkonností podniku. Konkrétně pak bylo zjištěno, že vysoká úroveň (tj. nesouvisející diverzifikace) a nízká úroveň (tj. jediné podnikání) diverzifikace je spojena s nižší výkonností podniku. Podniky s jedním podnikáním mohou potenciálně těžit užitek z úspor z rozsahu působnosti přenesením svých klíčových kompetencí na sousední trhy. Podniky s nesouvisející diverzifikací, potažmo konglomeráty, často nejsou schopny vytvořit dodatečnou hodnotu. Tyto podniky se často dostávají do situace nazývané jako diverzifikační rabat na trhu akcií. Jedná se o situaci, kdy cena akcie podniku s nesouvisející diverzifikací (s vysokou mírou diverzifikace) je nižší než součet všech jejich individuálních podnikatelských jednotek.

A naopak umírněná míra diverzifikace, tzn. související diverzifikace, je spojena s vyšší výkonností podniku a zlepšení současné výkonnosti podniku. Tyto podniky vytvářejí tak zvanou diverzifikační prémii. To znamená, že cena akcie podniku, který aplikuje související diverzifikační strategii, dosahuje větší hodnoty než součet všech jejich individuálních podnikatelských jednotek.

9.3.3 STRATEGIE GEOGRAFICKÉHO PŮSOBENÍ

Z pohledu rozsahu geografického působení si tedy podniky vybírají mezi dvěma strategiemi, a to strategií koncentrace a strategií geografické diverzifikace. **Strategie koncentrace** je založena na výběru jednoho geografického regionu a jednoho zahraničního trhu,

na kterém začíná podnikatelský subjekt působit. Výběr cíleného geografického regionu nebo kulturního klastru probíhá nejčastěji na základě podobnosti a blízkosti vybraného regionu k původnímu, tuzemskému regionu. Strategie koncentrace je typická pro malé a střední podniky, které mají často omezené zdroje, znalosti zahraničních trhů a omezené schopnosti působení na zahraničních trzích. Druhou možností je **strategie geografické diverzifikace** (strategie rozšířeného působení), při které na rozdíl od strategie koncentrace, si podnik volí několik geografických regionů a několik zahraničních trhů, na kterých zahajuje své zahraniční působení. Tato geografická strategie je velmi typická pro velké podniky s dostatečnými zdroji a znalostmi zahraničních trhů. Navíc tyto podniky mají vybudované odpovídající klíčové kompetence použitelné pro zahraniční trhy.

9.4 Business strategie v mezinárodním prostředí

Z pohledu mezinárodního podnikání, se manažeři rozhodují o počtu zahraničních trhů, zda se budou zaměřovat pouze na jeden trh (např. Tesla Motors vyrábějící automobily na elektrický pohon) nebo na více trhů (např. General Motors zaměřující se na celkový automobilový trh). Takže můžeme shrnout business strategie na mezinárodních trzích do čtyř typů, které jsou dány kombinací dimenze rozsahu globální koordinace a dimenze rozsahu působení (jeden trh vs. několik trhů), viz Obrázek 15.



Obrázek 15: Mezinárodní konkurenční strategie

Zdroj: Porter (1985)

9.5 Základní taktická rozhodnutí v mezinárodním prostředí

Proces internacionalizace podnikatelských aktivit představuje posloupnost kroků a aktivit, kterými podniky musí procházet, aby skutečně realizoval koncept mezinárodního podnikání. Všechny podnikatelské subjekty realizující mezinárodní podnikání, bez ohledu na jejich velikost nebo specifčnost, řeší v souvislosti s internacionalizací svých podnikatelských aktivit tři stejné základní problémy:

- kdy (načasování časového okamžiku zahájení mezinárodního působení);

- kde (geografická lokalizace podnikatelských aktivit);
- jak (jaké metody vstupu a působení na mezinárodních trzích zvolit).

Všechny tyto tři otázky jsou úzce vzájemně propojeny a provázány. Význam těchto tří základních rozhodnutí tkví v tom, že mohou v budoucnosti výrazným způsobem ovlivnit výkonnost podniku na zahraničních trzích. Volba času, místa a způsobu vstupu na mezinárodní trh/trhy vychází ze strategické situační analýzy podniku, stanovených strategických cílů mezinárodních podnikatelských aktivit a stanovené mezinárodní strategie.

9.5.1 NAČASOVÁNÍ VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Načasování internacionalizace představuje časový okamžik reálného působení podnikatelského subjektu v mezinárodním prostředí. Načasování, pro které se také používá pojem rychlost internacionalizace, se měří dobou (obvykle roky) mezi založením podnikatelského subjektu a prvním mezinárodním vstupem. Podle Varmy (2009) může být rychlost internacionalizace popsána dvěma časovými intervaly, a to: časovým intervalem mezi založením podniku a prvním vstupem podniku na mezinárodní trhy a časovým intervalem mezi prvním vstupem na mezinárodní trhy a další mezinárodní expanzí.

9.5.2 GEOGRAFICKÁ LOKALIZACE ZAHRANIČNÍCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

Rozhodování o geografické lokalizaci podnikatelských aktivit je podle řady autorů i výzkumných studií jednou z klíčových rozhodování v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit.

Volba konkrétní geografické lokalizace působení je významným způsobem ovlivněna atraktivností konkrétního geografického regionu, popř. zahraničního trhu. Atraktivnost vybrané geografické lokality bývá hodnocena pomocí absolutních metrik (např. počet zákazníků, kupní síla obyvatelstva a další) a pomocí relativní vzdálenosti. Daleko častěji se používá hodnocení právě pomocí relativní vzdálenosti, která určuje jakousi vzdálenost nebo také odstup zvoleného regionu od tuzemského regionu pomocí vybraných faktorů. Pro hodnocení relativní vzdálenosti vytvořil Pankaj Ghemawat (2001) určitý hodnotící rámec pomocí vybraných faktorů pod názvem **CAGE hodnotící rámec vzdálenosti** (CAGE Distance Framework). Přičemž CAGE je akronym pro tyto hodnocené faktory (Rothaermel 2017):

- **Cultural (kulturní vzdálenost)** – kulturní vzdálenost hodnotí kulturní rozdílnosti (jako je odlišný jazyk, etnické skupiny, náboženství, sociální normy a zvyky, názory a hodnoty a další faktory) mezi tuzemským trhem a cílovým zahraničním trhem. Velké kulturní rozdílnosti sebou mohou přinést nejen vysoké náklady a nejistotu ve vedení, ale také nedostatek důvěry a vzájemného respektu mezi obchodními partnery. Ke sledování kulturní vzdálenosti se často využívá koncepce interkulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, který kontinuálně sleduje a hodnotí vybrané kulturní

dimenze (vzdálenost moci, míru individualismu, maskulinitu-feminitu, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobou orientaci, míru shovívavosti) ve všech zemích světa. Význam kulturní vzdálenosti je prvořadný v odvětvích a u produktů, které mají významný lingvistický obsah (např. televize), mají vztah k národní a náboženské identitě (např. konkrétní jídlo) nebo jsou spojeny s určitou specifíčností a kvalitou pro danou zemi (např. Francie-víno).

- **Administrative and political (administrativní a politická vzdálenost)** – administrativní a politická vzdálenost je sledována z pohledu takových faktorů, jako je absence nebo existence měnových nebo politických smluv (mezi tuzemským a cílovým trhem), silný nebo slabý vliv legislativních a finančních institucí, popřípadě existence politického nepřátelství mezi zeměmi. Případné politické a administrativní bariéry mohou mít dopady na příliv přímých zahraničních investic, celní restriktce a bariéry, ochranu tuzemských podniků, omezování vstupu zahraničních subjektů na trh a další omezující aktivity. Na druhé straně, silné legislativní a etické pilíře, stejně tak jako dobře fungující ekonomické instituce (jako je fungující kapitálový trh nebo nezávislost centrální banky) snižují administrativní a politické vzdálenosti mezi regiony/trhy a zároveň snižují nejistotu, a tím i působí na snižování transakčních nákladů spojených s realizací zahraničních podnikatelských aktivit.
- **Geographic (geografická vzdálenost)** – geografická vzdálenost hodnotí jak je tuzemský a cílový trh vzdálen z pohledu konkrétních geografických jednotek, tj. počtu kilometrů nebo mil. Hodnocení geografické vzdálenosti je významné jednak z pohledu nákladů spojených s přepravou zboží, ale také z pohledu vhodné infrastruktury země. Infrastruktura země se hodnotí z pohledu dopravního zajištění (silniční, železniční, lodní, letecká infrastruktura) a také z pohledu existence a zajištění telekomunikačních sítí a jejich výkonnosti.
- **Economic (ekonomická vzdálenost)** – ekonomická vzdálenost mezi tuzemským a cílovým regionem je determinována pomocí bohatství a příjmu na jednoho obyvatele. Obecně platí, že podniky z ekonomicky bohatších zemí se více zapojují do mezinárodního podnikání než podniky z ekonomicky chudších zemí.

Tedy podstatou tohoto hodnotícího rámce není hodnocení jak je daný geografický region/trh vzdálen geograficky (tj. v kilometrech nebo mílích) od tuzemského regionu/trhu, ale jak je odlišný svým charakterem.

9.5.3 ROZHODNUTÍ O METODĚ VSTUPU

Třetím významným rozhodnutím procesu internacionalizace je rozhodnutí o metodě vstupu do mezinárodního podnikatelského prostoru. Výběr adekvátní metody vstupu má velký význam pro samotný průběh a úspěch mezinárodního podnikání. Root (1994) definuje metodu vstupu jako uspořádání podniku, které umožňuje vstup produktů, technologií, lidských zdrojů, managementu a dalších zdrojů podniku na zahraniční trhy.

Metody vstupu jsou různě klasifikovány a seskupovány do určitých skupin. Machková (2009) člení metody vstupu do tří skupin, a to na mezinárodní obchodní metody (vývozní

a dovozní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace, mezinárodní výrobní kooperace) a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. Ernest Kulhavý (1992) člení metody vstupu podle místa výroby. Dalším poměrně častým způsobem členění metod vstupu je členění na nevlastnické metody vstupu a vlastnické metody vstupu. Nevlastnické metody vstupu zahrnují exportní operace, licenční obchody. Do vlastnických metod vstupu patří portfoliové investice a přímé zahraniční investice. My využijeme členění podle Bradleyeho (2002), který navrhuje jiné označení pro jednotlivé skupiny, a to: exportní metody vstupu, smluvní metody vstupu, investiční metody vstupu.

Exportní metody vstupu, které představují směnu zboží a služeb jedné země s jinými státy, což jí umožňuje překonávat bariéry domácích omezení. Exportní metody zahrnují exportní operace a importní operace. Exportní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery – prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři a další subjekty. Exportní metody mohou probíhat ve třech formách, a to ve formě nepřímé, kooperativní a přímé.

V případě, že je podnik kapitálově slabý nebo není ochoten převádět větší kapitálové investice do zahraničí, tak realizuje aktivity bez přímých investic, tzv. **smluvní metody**. Mezi tyto aktivity patří především licence, franchising, výrobní kooperace a smlouvy o managementu.

Investiční metody představují takové metody vstupu na zahraniční trhy, které s sebou nesou významné investice. Tyto investice mohou mít charakter investic portfoliových nebo přímých. Přímé zahraniční investice mohou mít tuto podobu: vybudování nového podniku nebo závodu (investice na zelené louce neboli greenfield investment); zakoupení existujícího majetku v zahraničí (fúze, akvizice, brownfield investment); účast ve společném podniku (joint venture); strategické aliance.

Volba metody vstupu je často kompromisem mezi těmito čtyřmi kritérii. Srovnání základních metod vstupu na základě výše uvedených čtyř kritérií je uvedeno v Tabulce 1.

Tabulka 1: Srovnání metod vstupu

	<i>exportní metody</i>	<i>smluvní metody</i>	<i>joint venture</i>	<i>nový podnik</i>
<i>míra kontroly</i>	operativní	minimální	přiměřená míře účasti	vysoká
<i>náročnost na zdroje</i>	nízká	nízká	nižší	vysoká
<i>míra rizika</i>	nízká	nízká	přiměřená	vysoká
<i>návratnost investic</i>	nízká	nízká	přiměřená míře účasti	vysoká

Zdroj: Sharma a Erramilli, 2004, s. 11, upraveno autorem

OTÁZKY



1. V případě silné značky se zpravidla používá strategie
 - a. globální
 - b. multinárodní
 - c. mezinárodní
 2. Mezi základní strategická rozhodnutí, která ovlivňují volbu strategie a další nastavení procesu internacionalizace podnikatelských aktivit, patří rozhodnutí o míře standardizace produktu a o míře zahraničních kontaktů daného podniku. Tvrzení je
 - a. správné
 - b. nesprávné
 3. Mezi investiční metody vstupu patří strategické aliance. Tvrzení je
 - a. správné
 - b. nesprávné
-

SHRNUTÍ KAPITOLY



Rozhodování o mezinárodním působení podnikatelského subjektu má charakter strategického rozhodování. Působení na mezinárodních trzích má totiž významné dopady na strategii podniku, a to ať na korporátní strategii, business strategii nebo funkcionální strategii. Podniky realizující mezinárodní podnikání jsou vystaveny dvou silám, a to tlaku na globální integraci a tlaku na místní citlivost. Tyto dvě síly působí rozdílným způsobem na koordinaci aktivit podniku a mají vliv na volbu konkrétní strategie na mezinárodních trzích. Na strategická rozhodnutí navazují taktická rozhodnutí, mezi které patří načasování mezinárodních aktivit, volba lokality a volba metody vstupu.

ODPOVĚDI



1c, 2b, 3a

10 VYBRANÉ MODERNÍ METODY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Ve strategickém managementu, při tvorbě strategie, je možno využít řadu metod, které efektivně umožní realizovat tyto operace. Pro potřebu této publikace byly vybrány metody jako je benchmarking, metoda BSC, delokalizace podnikatelských aktivit, networking a strategické aliance. Jedná se pouze o vybrané metody, jelikož metod, které můžeme využít ve strategickém managementu je mnoho a vznikají stále nové.



CÍLE KAPITOLY

- definovat a vysvětlit podstatu benchmarkingu;
 - specifikovat podstatu metodu BSC;
 - vysvětlit podstatu procesu delokalizace podnikatelských aktivit;
 - vysvětlit podstatu a význam networkingu;
 - vysvětlit podstatu a význam strategických aliancí ve strategickém managementu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Benchmarking, delokalizace, outsourcing, offshoring, networking, strategické aliance, metoda BSC.

10.1 Benchmarking



DEFINICE

Benchmarking představuje tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.

Patří k jednoduchým a dobře využitelným metodám v analýze postavení podniku je benchmarking. Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost (viz Obrázek 16). Z pohledu strategického řízení přináší tyto přednosti:

- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně zvolenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.



Obrázek 16: Proces benchmarkingu

Zdroj: http://www.bestpractices.cz/modul.php?Action=Uvod&PRK_ID=24

Současně je nutno podotknout, že benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:

- **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
- **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
- **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

10.2 Metoda Balanced Scorecard

Jejími tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století. Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost.



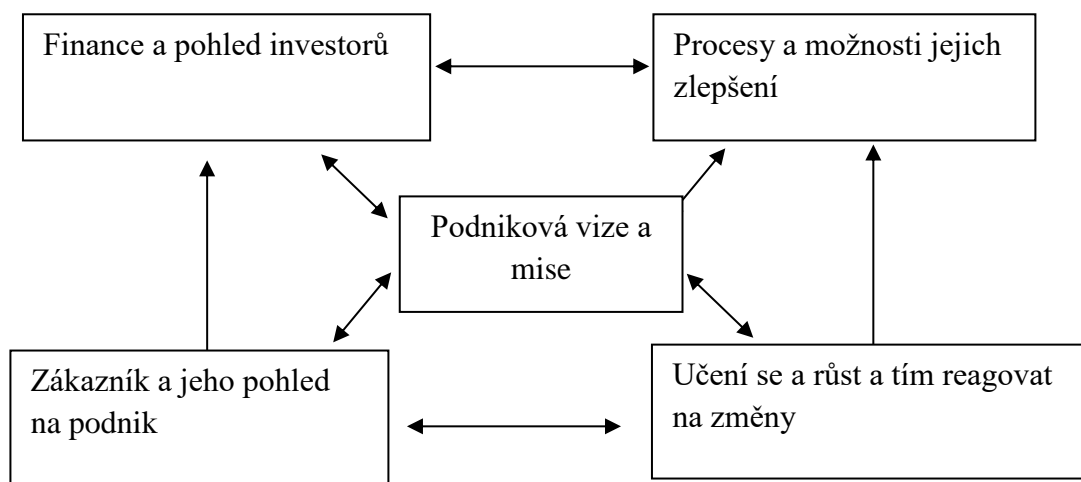
DEFINICE

Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci.

Vzhledem k tomu, že nesleduje pouze finanční stránku hospodaření organizace, ale i další stránky, tak je použitelná i pro neziskové organizace. Jak uvádí Srpová et al. (2010), tak metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce. Jak uvádějí samotní autoři Kaplan s Nortonem, přednosti metody BSC vidí mimo jiné v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další (Fotr et al., 2012).

Základní charakteristiku konceptu BSC Marinič (2008) shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.



Obrázek 17: Metoda BSC

Metodika BSC odstraňuje jednostranný pohled na organizaci (viz Obrázek 17) přes výlučně finanční ukazatele jako ukazatele výkonnosti implementované strategie tím, že umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv (Fotr et al., 2012). Jedná se o tyto **perspektivy**:

- **finanční perspektiva** – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- **zákaznická perspektiva** – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace;
- **procesní perspektiva** – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace;
- **perspektiva učení se a růstu** – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.

10.2.1 APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD DO ORGANIZACE

K tomu, aby mohla být metoda BSC aplikována do organizace je potřeba vytvořit určité organizační předpoklady, specifikovat strategii organizace a vytvořit podmínky pro aplikaci metody do systému organizace.

Proces aplikace metody BSC je realizován v těchto krocích (Srpková et al., 2010):

1. stanovení cílů – vychází se ze schválené strategie organizace a ze strategických cílů, přičemž se cíle stanovují pro celou organizaci i její jednotlivé útvary v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců (učení se a růst);

2. propojení souvislostí – dochází k propojení cílů výše uvedených oblastí a stanovují se váhy pro jednotlivé ukazatele;
3. stanovení měřítek a cílových hodnot – stanovení cíle je potřeba kvantifikovat, stanovit měřítko a cílové hodnoty;
4. určení akčních programů – k dosažení stanovených cílů je nutné přijmout a realizovat akční programy a projekty;
5. zapojení do běžných systémů – metoda BSC se stává nástrojem řízení organizace prostřednictvím strategických cílů a ukazatelů, přičemž každý manažer je zainteresován na plnění akčních programů a stanovených ukazatelů.

Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci. Jejimi tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století. Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost. Vzhledem k tomu, že nesleduje pouze finanční stránku hospodaření organizace, ale i další stránky, tak je použitelná i pro neziskové organizace.

Jak uvádí Srpová et al. (2010, s. 136), tak metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce. Jak uvádějí samotní autoři Kaplan s Nortonom, předností metody BSC vidí mimo jiné v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další (Fotr et al. s. 117).

Základní charakteristiku konceptu BSC Marinič (s. 121) shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.

Metodika BSC odstraňuje jednostranný pohled na organizaci přes výlučně finanční ukazatele jako ukazatele výkonnosti implementované strategie tím, že umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv (Fotr et al. s. 112). Jedná se o tyto perspektivy a s ní související základní otázky z pohledu hodnocení konkurenční výhody:

- Finanční perspektiva – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře. Jak nás vidí shareholdeři?
- Zákaznická perspektiva – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace. Jak nás/naše produkty vidí zákazník?
- Procesní perspektiva – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace. Které klíčové kompetence podnik potřebuje?
- Perspektiva učení se a růstu – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci. Jak vytvoříme hodnotu přijatelnou pro zákazníka?

K výhodám metody BSC bezesporu patří možnost komunikace a souvislostí mezi strategickou vizí a odpovědnými partnery uvnitř podniku. Dále je to vytvoření a navržení podnikových procesů. A zajištění zpětné vazby při implementaci a adaptaci strategických cílů. K nedostatkům této metody, podle řady autorů, patří to, že tato metoda není určena pro formulaci strategie, ale primárně pro implementaci strategie. Navíc přístup BSC má omezené možnosti ve výběru hodnotících metrik využitelný pro hodnocení výkonnosti podniku.

10.3 Delokalizace mezinárodních podnikatelských aktivit

V zahraniční literatuře termín delokalizace (delocalization) označuje přesuny výrobních i nevýrobních aktivit do zahraničních zemí, resp. regionů poskytujících ekonomické výhody.

DEFINICE



Podle Veugelers (2005) delokalizace je proces přesunu ekonomických aktivit do zahraničních regionů, zahrnující ukončení nebo redukci aktivit v původním regionu nebo jejich stagnaci (nerozvíjení) z důvodu podnikové expanze do zahraničí. Tento proces odráží podnikovou strategii založenou na přizpůsobení se rostoucí konkurenci a zrychlujícímu se technologickému pokroku.

K přesunu produkčních aktivit do zahraničí začaly průmyslové podniky v nejvyspělejších zemích světa přistupovat více než před čtyřiceti lety. Již v 60. letech 20. století začalo ve větším měřítku docházet k přemísťování pracovně náročných výrobních a montážních aktivit do zemí s levnou pracovní silou.

Hlavním absorbentem těchto nákladově orientovaných investic se staly dnes již vyspělé východoasijské ekonomiky (Jižní Korea, Tchaj-wan, Malajsie a další), které zaznamenaly

rychlý rozvoj nejprve textilního průmyslu, posléze se specializovaly na výrobu elektroniky a výpočetní techniky. V průběhu následujících dvou desetiletí dosáhla delokalizace téměř globálního rozměru a stala se jedním z nejvýznamnějších stimulů a projevů ekonomické globalizace (Ženka, 2009).

V zemích EU-15 se delokalizace zařadila mezi intenzivně diskutovaná témata během posledních pěti let, kdy došlo k nárůstu rozsahu a intenzity tohoto procesu, zostření mezinárodní konkurence (rostoucí ekonomický význam Číny a Indie) a zvýšení investiční atraktivity postkomunistických zemí střední a východní Evropy. Hlavní důvod, proč se dostala delokalizace do ohniska zájmu odborné i laické veřejnosti a proč se o ní začala zajímat i politická reprezentace na úrovni vlád národních států i Evropské komise, byly obavy o zánikání pracovních míst v problémových regionech EU-15 (Ženka, 2009).

Důvody pro delokalizaci podnikatelských aktivit (Ženka, 2009):

- levnější výroba v zahraničí;
- příliš vysoké přepravní náklady při přesunu zboží;
- nedostatek zdrojů v tuzemsku;
- potřeba změny produktů;
- omezení vlády pro obchodování s produkty;
- patriotismus místních zákazníků, neochota nakupovat produkty vyrobené v zahraničí.

Pravděpodobnost delokalizace je vysoká u investorů, kteří zakládají konkurenceschopnost svých poboček v zemích s nízkými náklady na dočasných a rychle vyčerpatelných komparativních výhodách. Typickým příkladem jsou tzv. mezinárodně mobilní investice do výstavby montoven, které využijí dočasně nízkých mezd a desetiletých daňových prázdnin a poté se přemístí do zemí, které tyto podmínky splňují. Vzhledem k tomu, že je obtížné odhalit skutečné motivy investora a předpovědět strategii rozvoje pobočky na desetiletí dopředu.

Pro regionální politiku je klíčová klasifikace delokalizace podle podílu přemístěných aktivit a potenciálních dopadů na ekonomiku zdrojového regionu. Podle prvního kritéria rozlišuje Mariotti (Mariotti, 2005):

- *Integrální delokalizaci* – přesun všech ekonomických aktivit podniku do jiné lokality za současného zrušení aktivit v lokalitě původní. Tato delokalizace (bez náhrady) má obvykle negativní dopady a může vést k tzv. absolutní deindustrializaci spojené s poklesem průmyslové aktivity ve formě postupného snižování zaměstnanosti či produkce, růstu produktivity a zhoršeného deficitu obchodní bilance.
- *Parciální delokalizaci* – přesun části aktivit do jiného regionu při zachování původního závodu. Tato delokalizace je v materiálech EK spojována s procesem tzv. relativní deindustrializace, což je přirozený proces přesouvání zdrojů a zaměstnanosti ze zpracovatelského průmyslu do služeb, který je zapříčiněn vyšší hladinou produktivity práce ve zpracovatelském průmyslu ve srovnání se sektorem veřejných služeb.

Vymístění výrobních a montážních aktivit, které nejsou při vysokých mzdových nákladech schopné konkurence, uvolňuje potenciál lidských zdrojů pro rozvoj sofistikovanějších a technologicky náročnějších aktivit v průmyslu nebo službách.

Delokalizace je tedy přirozenou a nevyhnutelnou součástí dynamiky ekonomického růstu a pro zdrojové regiony představuje příležitost i hrozbu zároveň. Náchylnost zpracovatelského průmyslu k delokalizaci je výslednicí působení tří skupin faktorů – push-faktorů, pull-faktorů a keep-faktorů delokalizace (Dijk & Pellenbarg, 1999). **Push-faktory** jsou důvody, pro které chce podnik původní lokalitu opustit. Přesněji lze definovat jako soubor komparativních nevýhod zdrojového regionu, kvůli nimž jsou podniky nuceny, nebo je pro ně výhodné přistoupit k delokalizaci. Příkladem může být dostupnost a ceny výrobních faktorů (suroviny, energie, pracovní síla), nerozvinutá technická či sociální infrastruktura, regulace podnikatelského prostředí (např. striktní zákony na ochranu životního prostředí nebo zaměstnanců), role odborů nebo pokles poptávky na tuzemském trhu (Ženka, 2009). **Pull-faktory** jsou komparativní výhody potenciálních cílových regionů delokalizace, které přitahují PZI. Pull-faktory jsou zpravidla protikladem push-faktorů (Ženka, 2009).

Push-faktory a pull-faktory jsou ovlivňovány především globální politickou (volný pohyb zboží a kapitálu) a ekonomickou situací (intenzita globální konkurence, vývoj cen produkčních faktorů, trendy ve vývoji technologie a organizace). Na základě působení push-faktorů a pull-faktorů je možné delokalizace členit podle motivu přemístění podniků na nákladově orientované (nejčastěji mzdová úspora), tržně orientované (obsazení nového rostoucího trhu) a zdrojově orientované (kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní dodavatelé, suroviny) aj (Ženka, 2009).

Keep-faktory lokalizace jsou mechanismy, které působí ve prospěch setrvání podniku ve stávající lokalitě. Rozsah a charakter působení keep-faktorů determinuje finanční a organizační náročnost případné delokalizace. Keep-faktory jsou utvářeny především na vnitropodnikové (struktura aktiva a pasiv, kvalita managementu, organizační struktura), lokální a regionální úrovni (Ženka, 2009). Keep-faktory se stávají důležitou charakteristikou lokalizační stability zejména v případech, kdy se jedná o pobočky velkých nadnárodních podniků se sídlem v zahraničí. O případné delokalizaci pobočky rozhoduje ředitelství nadnárodní společnosti. Měřítkem rozhodování je optimalizace prostorového vzorce výrobního řetězce s cílem maximalizovat zisk podniku jako celku a zpravidla také zachovat zaměstnanost v regionu, kde sídlí korporátní ústředí. Delokalizace podřízené pobočky může být výsledkem restrukturalizace v důsledku klesající konkurenceschopnosti nadnárodního podniku jako celku, bez ohledu na produktivitu a konkurenceschopnost pobočky. Charakteristiky vypovídající o konkurenceschopnosti pobočky v regionálním kontextu a náročnosti, resp. výhodnosti potenciálního přesunu pobočky jsou jediným spolehlivým prediktorem rizika delokalizace (Ženka, 2009).

10.3.1 OUTSOURCING A OFFSHORING

Veugelers (2005) rozlišuje dva základní mechanismy realizace a průběhu delokalizace, a to outsourcing offshoring a strategický outsourcing.



DEFINICE

Outsourcing offshoring (vnitrofiremní delokalizace) – přemístění ekonomických aktivit formou založení dceřinné společnosti v zahraničí (spojené s investicí v zahraničním regionu), kdy produkční řetězec zůstává plně ve vlastnictví relokující podniky.

Strategický outsourcing (transfer mezi dvěma a více podniky) – transfer ekonomických aktivit společnosti do zahraničí, formou najmutí zahraničních dodavatelů (subcontracting).

Outsourcing obecně znamená, že podnik vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je na základě smlouvy jiné společnosti či subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou podnikatelskou činnost. Jedná se tedy o určitý druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž smluvně. Činnosti outsourcingu jsou doplňkové činnosti.

Offshoring je pojem používaný pro přesunutí činností organizace do jiné organizace v zahraničí. V praxi se **offshoring** se využívá buď pro přesun výroby do zahraničí, kde jsou nižší náklady (například do dceřinné společnosti) nebo pro přesun (či založení) mateřské společnosti do státu s nižším zdaněním. Využívání offshoringových struktur je v takovém případě součástí daňové optimalizace. Offshoring je, když se offshored práce provádí pomocí interního (zajatého) modelu doručení, někdy označovaného jako interní offshore.

Reshoring (také známý jako **onshoring , inshoring a backshoring**) je akt opětovného zavedení domácí výroby do země. Jedná se o obrácený proces offshoringu.

10.4 Networking



DEFINICE

Networking představuje soubor aktivit, dovedností a určitého způsobu komunikace s ostatními subjekty na trhu.

Při budování a rozvíjení businessu prostřednictvím networkingových aktivit je kladen velký důraz na osobní důvěru, spolupráci, vzájemný zájem, poznání a respekt. Toto vše jsou hodnoty, díky nimž podnikatelské subjekty následně vyniká a pozitivně obohacuje nejen své podnikání, ale i celé podnikatelské prostředí kolem sebe.

Cílem celého konceptu networkingu je vytvořit si kolem sebe síť („net“) kvalitních a aktivních kontaktů. Taková síť je pro podnikatele důležitá v podnikání a při rozvoji mezinárodních aktivit obzvláště. Význam networkingu spočívá v jeho potenciálu otevírat nové příležitosti, získávat poznatky a podporovat obchodní růst.

10.5 Strategické aliance

DEFINICE



Strategické aliance představují dohody mezi dvěma nebo více nezávislými subjekty (obvykle ve strategické oblasti), které se rozhodnou spolupracovat k dosažení konkrétních obchodních cílů, zatímco si zachovávají svou samostatnost.

Strategické aliance mohou mít podobu formální nebo neformální a obvykle zahrnují sdílení zdrojů, technologií, znalostí nebo tržních kanálů. Spolupráce umožňuje organizacím dosáhnout rychlejšího růstu, zvýšit konkurenceschopnost a efektivně vstoupit na nové trhy nebo rozšířit své portfolia produktů.

PRO ZÁJEMCE



Známým příkladem je spojení společnosti Apple a MasterCard, kde Apple získal díky spolupráci s MasterCard důvěryhodnost v oblasti online plateb a MasterCard zvýšil svoji prestiž u uživatelů výrobků Apple.

Zkuste najít i další příklady strategických aliancí v České republice a ve světě.

Pro úspěch strategických aliancí je klíčové, aby obě strany měly jasně definované cíle a očekávání, a aby byla zajištěna dobrá komunikace a průběžné hodnocení spolupráce. Tato spolupráce by měla být výhodná pro obě strany, což znamená, že každý partner by měl přinést do aliance něco hodnotného, co doplní schopnosti a zdroje toho druhého.

S aliancí přichází i nové **dovednosti a technologie**, které se v alianci sdílejí, a tím se všechny společnosti rozvíjejí. Jelikož spolupracují na společném záměru, mohou si **snížit nebo rozdělit fixní náklady** a zdroje nutné pro podnikatelské aktivity. Například společné

sdílení HR, náklady na marketing nebo investice do vývoje nových výrobků. S tím se pojí zasažení širšího trhu v případě spojení dvou firem z odlišných odvětví, díky vývoji inovativních výrobků pro oba trhy. Například vytvoření aplikace na analýzu trendů v daných oblastech podnikání nebo bateriovou platformu pro ukládání elektrické energie apod. Spojení organizací podporuje i zvýšení image organizace na trhu. Pokud je jedna organizace u specifických zákazníků dobře známá, otevírá tím možnost i druhé organizaci zvýšit si důvěryhodnost své značky.

Ve strategických aliancích jsou společnosti odpovědné za svoji část podnikání a nemají žádnou odpovědnost za podnikání druhého subjektu, z čehož plyne chabý management společné aliance. Potenciálním rizikem je **nedostatečná komunikace** nad tím, co obě společnosti spojilo. Důsledkem této špatné komunikace jsou špatná rozhodnutí, a ty mohou vést ke snížení kredibility a byznysu.

Není úplně nezbytné, aby společnosti spojené do aliance měly vždy úplně stejné podmínky spolupráce. Ale pokud to vede vlivem **nečestnosti** při společných dealech k finanční ztrátě jednoho z nich, může to mít vážné důsledky pro další pokračování. Vždy existuje určitá míra rizika spojená s nezdarem společnosti bez ohledu na to, jak moc jsou organizace připraveny na strategickou alianci. Pokud jeden z aliančních partnerů selže ve svých podnikatelských operacích, může to **ohrožit i reputaci druhé organizace**.

Objevit se může i **bariéra různorodých kultur a jazyků**. Situace vzniká v případě, kdy dvě organizace naváží spolupráci a pocházejí z odlišných kultur a jazykového prostředí. Může to být zdrojem konfliktů a nedorozumění mezi zaměstnanci obou společností. S tím souvisí i riziko konfliktů v případě spojení dvou organizací s odlišnou organizační a pracovní kulturou nad společným projektem. Dále, vstupem do aliance dáváte oprávnění svému partnerovi nahlédnout do vašich interních podnikových procesů, a tím vzniká potenciální **riziko zranitelnosti**.



OTÁZKY

- 1. Předmětem networkingu je**
 - a. budování distribučních kanálů
 - b. budování kontaktů
 - c. organizační změny
- 2. Outsourcing je jiný název pro offshoring, jedná se tedy o synonyma. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné
- 3. Cílem benchmarkingu je kopírování strategie nejbližší konkurence. Tvrzení je**
 - a. správné
 - b. nesprávné

SHRNUTÍ KAPITOLY



Vybrané metody strategického managementu umožňují efektivně a někdy i nově laminovatvat a realizovat dané strategické cíle. Podstatou benchmarkingu je porovnávat organizace, popřípadě její určité části, s nejlepšími v odvětví s cílem inspirovat se jiným přístupem. Další moderní, a velmi populární metodou, je metoda BSC, která je určitou alternativou finanční analýzy. Jejím cílem je hodnocení činnosti organizace jako celku, ne pouze z finanční stránky. Přístupem, i když někdy diskutabilní, je delokalizace podnikatelských aktivit. Jejimi formami je outsourcing a offshoring. Motivem přemístění podnikatelských aktivit do jiných geografických lokalit je především motiv ekonomický, a to hlavně cena pracovní síly a surovin. Metodou významnou pro rozvoj především mezinárodních podnikatelských aktivit je networking, neboli budování sítě podniků a kontaktů. Prostřednictvím takto budovaných sítí mohou podnikatelské subjekty snadněji vstupovat na mezinárodní trhy. Poslední uvedenou metodou jsou strategické aliance. Jedná se o těsnější formu strategického partnerství, jehož cílem je spolupráce ve strategických oblastech, jako je třeba věda a výzkum.

ODPOVĚDI



1b, 2b, 3b

LITERATURA

- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šulěř, O. (2006). *Management*. Computer Press.
- Dedouchová, M. (1998). *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu podniku*. 1. vyd. Profess.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. 1. vyd. C. H. Beck.
- Grasseová, M. a kol. (2010). *Analýza v rukou manažera*. 1. vyd. Computer Press.
- Green, K., & Hanke, O. (2004). *Řízení v krizových situacích. Příklady efektivních strategií*. Management Press.
- Hron, J., Tichá, I., & Dohnal, J. (1995). *Strategické řízení*. 1. vyd. ČZU.
- Jirásek, J. A. (2003). *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Professional Publishing.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. C. H. Beck.
- Kovář, F. (2008). *Strategický management*. VŠEM.
- Lednický, V. (2003). *Strategický management*. 2. vyd. AJAK.
- Lednický, V. (2006). *Strategické řízení*. 1. vyd. Repronis.
- Machková, H. (2003). *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Nakladatelství Oeconomica.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Grada Publishing.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Victoria Publishing.
- Quinn, A., Kratochvíl, O., & Matušiková, I. (2007). *Strategický management*. 1. vyd. Evropský polytechnický institut.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. C. H. Beck.
- Slávik, Š. (1997). *Strategický manažment*. Ekonóm.
- Souček, Z., & Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Montanex.
- Strnadová, B. (2012) Konec další legendy? Výrobce fotoaparátů Kodak po 131 letech ohlásil bankrot. *Ihned.cz* Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-54465070-konec-dalsi-legendy-vyrobce-fotoaparatu-kodak-po-131-letech-ohlasil-bankrot> [cit. 22. 1. 2012]
- Štrup, O. (2008). Facility manažer a jeho role. *ASB portál*. http://www.asb-portal.cz/?article_print=899
- Tomek, J. (1998). *Základy strategického marketingu*. 1. vyd. Západočeská univerzita Plzeň.
- Zapletalová, Š., & Lednický, V. (2017). *Strategický management*. Distanční studijní text. Karviná: SU OPF.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Vytvoření této studijní opory představuje určitý experiment v podobě informace o strategickém řízení a jeho principech, možnostech i problémech ve **stručné podobě**. Zde je nutno konstatovat, že většina učebnic a studijních zdrojů podává fakta o uplatnění, tvorbě a využití podnikové strategie v mnohem větším rozsahu. Jelikož autoři chtějí šetřit čas všem uživatelům této studijní pomůcky, použili velmi stručného vyjadřování a zcela vypustili obrazovou část. Zároveň však uvádí v seznamu využitých zdrojů publikace v českém jazyce, které řeší komplexně tvorbu strategie podniku nebo se dotýkají pouze jejich částí. Tím je dána každému čtenáři této publikace velmi snadno rozšířit své vědomosti o daném problému.

Musíme však konstatovat, že problém podnikové strategie je však mnohem širší nežli je ukázán na stránkách předkládané studijní opory. Je to dáno faktem, že proces globalizace je mnohem složitější než jsme byli v současnosti schopni poznat. Je totiž zřejmé, že tento celosvětový proces je doprovázen řadou jevů, s nimiž se v prognózách budoucnosti vůbec nepočítalo, nebo jejich vliv na vývoj lidské společnosti nebyl řádně doceněn. Proto je velmi obtížné vytvořit strategii podniku na delší období a také kontrola uplatnění strategie podniku získala na své důležitosti.

I když je tato studijní pomůcka určena především studentům Obchodně podnikatelské fakulty Slezské university v Karviné, autoři doufají, že její využití bude mnohem širší a svým ojedinělým přístupem si získá zájem i studentů jiných universit. S ohledem na rostoucí význam strategie podniku v praxi je pravděpodobné, že mezi řadou dalších uživatelů budou i podnikatelé a vedoucí manažeři především malých a středních podniků. Proto je velkým přáním autorů publikace, aby v této studijní pomůcce našli odpověď na řadu otázek, které se objeví, když se začne uvažovat o vytvoření strategie.

Pokud budou mít uživatelé konkrétní připomínky k zaměření i k obsahu předkládané studijní opory dovoluujeme si požádat všechny o zaslání nejen pozitivních ohlasů, ale i negativních připomínek a zejména toužíme o zaslání návrhu na rozšíření a zaměření obsahu případného dalšího vydání.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Strategický management**

Autor: **Jména autorů každé na nový řádek včetně titulů**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: Pozn.: stránka s tiráží (tj. tato stránka) se nepočítá.

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.