

František KOVÁŘ

Hana Krchová

Strategický management
Strategie, strategická analýza.

PRAHA, 2007

Cílem studia předmětu Strategický management, strategie a strategická analýza je získat základní znalosti z dané oblasti na úrovni vysokoškolského studia školy manažersko- ekonomického zaměření a osvojit si základní dovednosti z tvorby strategie a provádění strategické analýzy. Studium předmětu je rozděleno do 10 kapitol. Po úvodní kapitole, v níž jsou obsažena základní metodologická východiska pro zvládnutí systémového přístupu a osvojení si systémového myšlení jako základního předpokladu pro strategický management, provádění strategické analýzy a formulaci strategie. Druhá kapitola je věnována vymezení základních pojmů z oblasti strategického managementu, jehož je strategie páteří součástí . Výklad pojetí a obsahu strategie je náplní třetí kapitoly. Další kapitola obsahuje základní poznatky ze strategického plánovacího cyklu jako nedílné součásti procesu tvorby a realizace strategického rozvoje. Ve páté a dalších kapitolách jsou popsány základní přístupy a metody, používané v externí strategické analýze. V terminologii systémového přístupu jde o analýzu prvků a složek vnějšího-externího, exogenního prostředí ekonomického organismu. Závěrečné kapitoly se zabývají interní strategickou analýzou ekonomického organismu, nalezení jeho klíčových kompetencí jako nositelů konkurenceschopnosti a konkurenčních a komparativních efektů. Poslední kapitola se zabývá formulací a tvorbou strategií jako vyvrcholení strategického plánovacího procesu – nedílné součásti strategického řízení.

OBSAH

1. TEORETICKO-METODOLOGICKÉ ZÁKLADY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	5
1.1. STRATEGICKÝ VZTAH A STRATEGICKÉ VAZBY	5
1.2. DRUHY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ A OPERACÍ	8
1.3. VÝZNAM INFORMACÍ PRO ŘEŠENÍ STRATEGICKÉHO VZTAHU	9
1.4. PRINCIPY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ.....	12
1.5. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP VE STRATEGICKÉM MANAGEMENTU	15
1.6. EKONOMICKÝ ORGANISMUS JAKO STRATEGICKÝ SUBJEKT	17
2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	19
2.1. PARADIGMA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	19
2.2. POJETÍ A OBSAH STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	20
2.3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO PROCES	21
2.3.1. <i>Poslání</i>	23
2.3.2. <i>Vize</i>	24
2.3.3. <i>Strategické cíle podniku</i>	24
2.3.4. <i>Klasifikace cílů</i>	25
2.4. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	27
3. STRATEGIE PODNIKU	29
3.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE	30
3.2. OBLASTI A ÚROVNĚ STRATEGIE	31
3.3. ROZVOJOVÉ STRATEGIE	32
3.4. STRATEGIE A TAKTIKA.....	32
3.5. STRATEGIE EFEKTIVNOSTI JAKO DOMINANTA	34
3.5.1. <i>Strategie masy a míry efektu</i>	35
3.5.2. <i>Strategie zvláštního a mimořádného efektu</i>	36
3.5.3. <i>Strategie účelnosti a účinnosti</i>	37
4. STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ CYKLUS.....	38
4.1. STRUKTURA STRATEGICKÉHO PLÁNOVACÍHO CYKLU.....	38
4.1.1. <i>Definice poslání a cílů</i>	39
4.1.2. <i>Externí strategická analýza</i>	39
4.1.3. <i>Interní strategická analýza</i>	41
5. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (EXTERNÍ ANALÝZA).....	41
5.1. STANOVENÍ VÝCHOZÍ STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU	42
5.2. POCHOPENÍ POVAHY PROSTŘEDÍ	43
5.3. PROVĚŘENÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH EXTERNÍ OKOLÍ PODNIKU	43
5.4. METODY ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	43
5.4.1. <i>PEST analýza – analýza dimenzí vnějšího prostředí</i>	45
5.4.2. <i>Metoda tvorby scénářů</i>	51
5.4.3. <i>Metoda „4C“</i>	56
6. ANALÝZA ODVĚTVÍ	59
6.1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ	59
6.2. STRUKTURA ODVĚTVÍ	61
6.3. HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY ODVĚTVÍ	64
6.4. KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	66
7. ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ (PORTERŮV 5F MODEL).....	67
7.1. PORTERŮV MODEL 5 SIL (5 F)	67
7.1.1. <i>Ohrožení ze strany nově vstupujících</i>	70
7.1.2. <i>Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami</i>	72
7.1.3. <i>Ohrožení ze strany dodavatelů</i>	75
7.1.4. <i>Vyjednávací síla zákazníka</i>	76
7.1.5. <i>Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů</i>	78

7.1.6.	<i>Klíčové otázky vznikající použitím analýzy pěti sil Cvičení!!!</i>	80
8.	IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ POZICE PODNIKU	81
8.1.	ANALÝZA STRATEGICKÝCH SKUPIN	82
8.2.	TRŽNÍ SEGMENTACE	83
8.2.1.	<i>Jak definovat trh</i>	83
8.2.2.	<i>Šest otázek segmentace trhu</i>	84
8.2.3.	<i>Atraktivnost trhu</i>	85
8.3.	ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	86
8.4.	ANALÝZA MATICE PORTFOLIA	86
8.5.	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	87
8.5.1.	<i>Hodnocení příležitostí a hrozeb</i>	88
9.	INTERNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA)	90
9.1.	SLOŽKY PODNIKU	91
9.2.	ENTROPIE JAKO VYJÁDRĚNÍ NEUSPOŘÁDANOSTI PODNIKU	93
9.2.1.	<i>Entropie interní a externí</i>	94
9.2.2.	<i>Entropie ontogenetická a fylogenetická</i>	94
9.2.3.	<i>Shrnutí entropie</i>	95
9.3.	MODEL ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU	95
9.4.	PROVĚŘENÍ ZDROJŮ PODNIKU	97
9.5.	NALEZENÍ A POPIS KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ PODNIKU	98
9.5.1.	<i>Analýza hodnotového řetězce</i>	98
9.5.2.	<i>Identifikace klíčových kompetencí na základě analýzy hodnotového řetězce</i>	100
9.5.3.	<i>Analýza nákladové efektivity</i>	100
9.5.4.	<i>Analýza efektivity přidané hodnoty</i>	100
9.6.	SROVNÁVACÍ ANALÝZY	101
9.6.1.	<i>Finanční analýza</i>	101
9.7.	BILANCE ZDROJŮ A KOMPETENCÍ VZHLEDEM K ORGANIZACI	108
9.8.	ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	108
9.8.1.	<i>Pochopení potřeb a přání zákazníka</i>	110
9.8.2.	<i>Srovnávací analýza s konkurencí</i>	111
9.8.3.	<i>Příklad analýzy klíčových faktorů úspěchu</i>	112
9.8.4.	<i>Analýza našeho konkurenčního postavení</i>	114
9.9.	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU	114
9.9.1.	<i>SWOT analýza</i>	114
9.9.2.	<i>Hodnocení silných a slabých stránek</i>	116
9.9.3.	<i>Konfrontační (kauzální) analýza silných a slabých stránek</i>	118
10.	FORMULACE A TVORBA STRATEGIÍ	119
10.1.	POSTUPOVÉ KROKY TVORBY STRATEGIE	120
10.2.	POSLÁNÍ PODNIKU A VIZE	121
10.3.	VYMEZENÍ ROZSAHU A RŮZNORODOSTI STRATEGICKÝCH ZÁMĚRŮ	121
10.4.	TYPOLOGIE STRATEGIÍ	122
10.5.	GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE	122
10.5.1.	<i>Cenové strategie (větev 1 a 2)</i>	123
10.5.2.	<i>Hybridní strategie (větev 3)</i>	124
10.5.3.	<i>Strategie diferenciací (větev 4)</i>	125
10.5.4.	<i>Strategie cílené diferenciací (větev 5)</i>	126
10.5.5.	<i>Neúspěšné strategie (větev 6, 7 a 8)</i>	126
10.6.	FORMULOVÁNÍ STRATEGIE	126
10.7.	TVORBA STRATEGIE NA ÚROVNI PODNIKU JAKO CELKU	127
10.7.1.	<i>Řízení strategického portfolia</i>	127
10.7.2.	<i>Financování strategického portfolia</i>	127

1. Teoreticko-metodologické základy strategického managementu

V této kapitole se seznámíte:

- s podstatou strategického vztahu a vazby
- s druhy strategického řízení a operací
- s významem informací pro řešení strategického vztahu
- s principy strategického myšlení
- s možnostmi využití systémového přístupu ve strategickém managementu
- s vymezením ekonomického organismu jako strategického subjektu.

Úvod

Pochopení podstaty strategického obecně je základní podmínkou tvořivého přístupu k jeho aplikaci v reálných podmínkách života a hospodářské praxe. Je skutečností, že lidé ve svém konání aplikují procesy, které existují v přírodě kolem nás. Platí to rovněž i pro oblast strategického, v podobě strategie, strategického myšlení a strategického řízení, kde základním znakem je existence strategického vztahu. S jeho pochopením pak souvisí schopnost ho tvořivě řešit a ovládat při řízení podniků a organizací, organismů obecně.

1.1. Strategický vztah a strategické vazby

Podstata strategie je tak stará, jak starý je sám život. Podmínkou života je boj o přežití. Ch. Darwin svojí koncepcí přírodního výběru jako faktoru a s ním spojeného mechanismu nevysvětlil vznik života, ale hybné síly, které život formují a ovlivňují. Podmínkou existence a přežití živých organismů je vyhrát v boji o zdroje, kterými jsou jak neživé objekty, tak život sám. Podmínkou přežití je nebýt objektem v potravinovém řetězci, přežívá ten organismus, který se jednak lépe adaptuje na měnící se vnější podmínky – to z pohledu fylogenetického -, a dále ten, který není pozřen v boji silnějšího se slabším, rychlejšího s pomalejším, lépe uspořádaného s hůře uspořádaným,- to z pohledu ontogeneze. To je podstata vývoje z pohledu jeho fylogeneze a ontogeneze. **Přírodní, přirozený vývoj** v tomto mechanismu nezná rovnost, spravedlnost, přežívá silnější, dravější, ale také bezohlednější z pohledu hodnotových hledisek člověka.

Vznik lidské bytosti – člověka – jako neuspořádanější formy života v podobě živého organismu v tomto vývojové procesu znamenal postupně změnu přístupů ve formování vývojového procesu. Vedle přírodního výběru začal člověk ve stále větší míře uplatňovat cílevědomé a uvědomělé utváření vývoje cestou **umělého výběru**. Základním problémem umělého výběru je řešení fenoménů jako rovnost, spravedlnost, svoboda a pod. Vedle cíleného působení na vývojový proces člověk často ovlivňuje vývoj neuvědoměle, negativními efekty svých nejrůznějších činů a aktivit. Negativní efekty nejsou výsledkem pouze neuvědomělého ovlivňování vývoje, ale rovněž výsledkem cílevědomého konání a to díky nedostatečnému poznání důsledků realizovaného vývojového procesu. V úsilí o zajištění dostatku potravin začali lidé používat insekticidní prostředky, DDT, které měly za cíl likvidovat škůdce, kteří ujívali zejména obilí lidské společnosti. Potravinovým řetězcem v průběhu času DDT kontaminovalo i organismus lidí a projevilo se jako karcinogenní faktor. V civilizovaných zemích bylo používání DDT jako insekticidního prostředku legislativně zakázáno.

V boji o zdroje jako podmínky přežití lidé nejen že soupeřili s jinými živočišnými druhy, ale vstupovali do soupeření mezi sebou navzájem. Dobyvačné války jsou toho konkrétním příkladem. V nich vítězil ten, kdo byl silnější, lépe uspořádaný (David a Goliáš). V průběhu času, tak jak se lidská společnost kultivovala a civilizovala, přestaly být takovéto postupy, operace přijatelné a stále méně akceptovatelné. Cílenou regulací byl upravován jejich průběh. Zůstávají však hrozbou, která trvale existuje a spočívá v tom, že obecně, v jisté části světa, uznaná regulace je jinými subjekty neuznána a zpochybněna, to tvoří podstatu terorismu. V regulované civilizované lidské společnosti není možno získávat zdroje uvedenými postupy, silou a mocí, nová cesta je cesta nabízení konkurenčních výhod a svobodná volba při jejich akceptaci a využívání. **Zatímco dříve vítězil ten, kdo v přímém střetu minimálně 2 subjektů prokázal svoji převahu, dnes vítězí ten, kdo nabízí větší konkurenční výhody, větší konkurenční efekt.** A v tom je podstata strategického a strategie v současnosti.

Definice:

Z uvedeného výkladu vyplývá, že **podstatou strategického a strategie je existence minimálně dvou subjektů, které jsou navzájem v neindiferentním vztahu, který je řešen strategickými přístupy.**

Definice:

Posláním strategie je formulace takového cílového chování strategického subjektu, které řeší vzájemné postavení minimálně dvou subjektů v jejich neindiferentním vztahu.

Podle toho, jak je uspořádán cílový strategický vztah v porovnání s výchozí strategickou pozicí jsou potom definovány jednotlivé **typy strategie.**

Definice:

Strategickým subjektem se může stát pouze a jenom pouze jakýkoli živý objekt, který je k jinému objektu v neindiferentním vztahu.

Neživé objekty se strategicky nemohou chovat a také nechovají.

Je pochopitelné, že jak v rostlinné tak živočišné říši boj o přežití není definován jako strategie, **strategií se nazývá až v konání** neuspořádanější formy života, v boji o přežití **člověka a sociálních systémů.** Boj o přežití probíhal nejprve formou válečných, vojenských operací v podobě dobyvačných válek, jejichž podstatou bylo získání zdrojů, podrobení příp. likvidace protivníka. **Z vojenství** se postupně koncept strategického přenesl **do oblasti her,** jejichž smyslem bylo opět **získání vítězství nad protivníkem.** V původní podobě gladiátorských her výsledkem byla fyzická likvidace jednoho ze strategických subjektů. V civilizované podobě je průběh utkání strategických subjektů – nejméně dvou – regulován souborem pravidel a vítězí ten, který v rámci pravidel prokáže lepší výsledek.

Definice:

Zobecníme-li výše uvedené, pak **podmínkou úspěchu je vítězství ve vztahu nejméně 2 živých subjektů. Podmínkou vzniku „strategického“ je existence minimálně 2 subjektů, které jsou navzájem v neindiferentním vztahu.**

Vedle neindiferentního vztahu nejméně dvou subjektů existuje ještě vztah indiferentní, který nezakládá naplnění podmínky strategického - mezi dvěma subjekty neexistuje žádný vztah a žádná vazba. **Strategii a strategické rovněž nelze definovat existuje –li pouze jeden subjekt.** V ekonomii a managementu je to situace vzniku **monopolu z koncentrace.** Monopol z koncentrace nevytváří strategii, jeho vytyčování vývojových záměrů je vymezeno jako **koncepte. Koncepte není synonymem strategie,** v tom je omyl řady ekonomických subjektů, které vytyčují své

rozvojové záměry bez znalosti chování jiných subjektů, se kterými jsou v neindiferentním vztahu. V souvislosti s tím lze i vyjádřit další souvislost a sice, že **každá strategie má současně kontrastrategii**, která je formulována druhým z minimálně dvou strategických subjektů. **Její znalost je podmínkou úspěšného strategického chování ve strategickém vztahu.**

Převédeme-li výše uvedené souvislosti do terminologie managementu, pak podstatou „strategického“ je vznik **strategického vztahu** a **strategické vazby**. Podmínkou „strategického“ vztahu je existence **minimálně 2 subjektů**, které jsou navzájem v **neindiferentním vztahu**.

Definice:

Indiferentní vztah znamená, že chování jiného strategického subjektu z hlediska záměrů daného subjektu není podstatné a významné (např. výrobce textilu z hlediska výrobního programu si nekonkuruje s výrobcem lodí apod.).

Definice:

Neindiferentní vztah představuje **aktivní interakci** mezi nejméně **dvěma subjekty**. Tento vztah může mít podobu vazby

- souladného působení subjektů, tj. **kooperace**,
- působení **protikladného**, tj. **konkurence**,
- **neutralizované podoby vazby** v rámci neindiferentního vztahu.

Definice:

Z **hlediska strategického řízení má větší váhu vztah, ve kterém je řešena negativní, záporná podoba vazby mezi nejméně dvěma subjekty**. Tím je definována **strategie konkurence**.

Spojí-li se 2 nebo více subjektů, aby tímto spojením zvýšili své síly, svůj vliv a vytvořili převahu nad subjektem dalším, uskutečňují tím **strategii spolupráce**. **Ve víceúrovňovém uspořádání** lze tento vztah a tuto vazbu **vymezit jako taktiku**, kterou by mělo být řešeno uspořádání o jeden řád vyšší, t.j. strategie konkurence. Ve vojenství je známa kooperace X císařů s cílem dosáhnout vítězství nad Napoleonem. V ekonomické oblasti je kooperace formou dělby práce, která tvoří podstatu družstevnictví. Jako třetí podobu vazby v rámci neindiferentního vztahu vymezujeme **neutralizaci vazby**, uzavírání „**paktu o neútočení**“

Definice:

Podstatou neutralizace vazby je dočasné umrtvení této vazby, výsledkem bývá často t.zv. „**strategické překvapení**“, kdy jeden ze subjektů nedodrží podmínky neutralizace vazby.

Příkladem byl pakt Stalin – Hitler, Ribbentrop – Molotov ve druhé světové válce, v nedávné době t.zv. opoziční smlouva v české politice.

Cvičení 1: Uvedte příklady ze své praxe na strategickou vazbu a vztah

1.2. Druhy strategického řízení a operací

Podle toho, v jakém vzájemném vztahu a vazbě jsou strategické subjekty, klasifikujeme **druhy strategického řízení** a **strategických operací**, kterými je strategické prosazováno.

Definice:

Pravé strategické řízení a **pravé strategické operace** jsou založeny na **neindiferentním vztahu** a **záporné podobě vazby** mezi minimálně **2 subjekty**. Jejich cílem je likvidace, pohlcení konkurenčního strategického subjektu.

V této podobě dominuje strategické řízení a strategické operace zejména ve vojenství. V oblasti ekonomie existovalo pravé strategické řízení v raných fázích vývoje tržních ekonomik, ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil (ekonomika typu laissez - faire), kdy slabší je pohlcován silnějším. Postupně v důsledku takového působení tržních sil dochází k vytváření **oligopolní struktury ekonomiky** (kdy v určitém odvětví operuje několik velikých firem) a to postupně přechází do **monopolní struktury**, kdy je odvětví nebo obor ovládnán jediným hospodářským subjektem.

Monopolizace ekonomiky z koncentrace vede k deformování ekonomického života v důsledku poklesu vlivu zdravé motivace a neexistuje v ní v podnikové sféře strategické řízení, pouze koncepční. V koncepčním řízení jsou vytyčovány rozvojové záměry, které nejsou konfrontovány v důsledku monopolní struktury se záměry jiných subjektů

Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na **úsilí získat efekt na úkor** jiného strategického subjektu, který je likvidován nebo pohlcen. Podmínkou je **přímý střet mezi subjekty**, ve kterém vítězí silnější. To vedlo Seneku k vyslovení téze, která je podstatou právní regulace: Právo vzniklo proto, aby silnější nemohl dělat co chce.

Ošidnost ekonomického vývoje, který je založen na typu chování strategických subjektů v podobě pravých strategických operací, byla v tržních ekonomikách rozpoznána a demokratickou cestou byla přijímána opatření v podobě regulace - zákonných norem, které znemožňovaly tuto podobu jednání. Z pohledu strategického řízení **kultivované tržní ekonomiky** současnosti přešly na podobu **nepravého strategického řízení**, jehož podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt **funguje lépe** než jiný. Díky tomu může nabízet **konkurenční efekt**, který by měl výhodný i jako **komparativní efekt**.

Definice:

Komparativní efekt vzniká porovnáním konkurenčních efektů jednotlivých strategických subjektů navzájem.

Vymezením definičních znaků „lepšího“ a „horšího“ je dána šance „schopným“ na rozdíl od „schopných všeho“ a „neschopných“ strategických subjektů. Bohužel tento princip nebyl aplikován v transformačním procesu české ekonomiky, kdy v definování principů svobody jednotlivce zvítězilo pojetí hraničící s anarchií, a ke slovu se dostala řada strategických subjektů „schopných všeho“. Cenu, za uplatňování takových přístupů pak bohužel platí všichni. V nepravých strategických operacích se konkurence postupně změnila na **ekonomickou soutěž**, ve které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. V nepravém strategickém řízení hraje a je s určitými omezeními povolen **vliv vědeckotechnického monopolu a monopolu dělby práce** (která však nevede k monopolní struktuře). Vztah mezi ekonomickými subjekty se mění na **neantagonistický**.

Třetím typem strategických operací jsou operace falešné, jejichž podstatou je skutečnost, že formálně – **de iure je mezi subjekty vazba neantagonistická, neformálně – de facto – antagonistická**.

Zatímco **v pravých strategických operacích** silnější, dravější, bezohlednější strategický subjekt pohlcuje, likviduje strategický subjekt, který prohrál a který je současně objektem ve strategickém vztahu (šelma jako subjekt v potravinovém řetězci likviduje býložravce, který je druhým subjektem ve strategickém vztahu a protože prohrává, stává se objektem, který je pozřen a tím je umožněno silnějšímu – šelmě přežít.) V dobovačných válkách silnější, lstivější, obecně lépe strategicky uspořádaný subjekt vítězí nad subjektem slabším, hůře strategicky uspořádaným. Jeho majetek je zabírán a tím se zvyšuje síla vítěze, jeho strategická uspořádanost. Stává se současně strategickým objektem, který zvyšuje strategickou uspořádanost vítěze ve strategickém vztahu na úkor druhého.

V nepravých strategických operacích, které jsou stále více regulovány zásahy umělého výběru není výše uvedené chování přípustné a získání výhody musí proběhnout v jiné podobě. Ve vztahu nejméně dvou subjektů vítězí ten, který nabízí větší **konkurenční výhodu** v porovnání se strategickými subjekty dalšími. Tato **konkurenční výhoda v porovnání s konkurenčními výhodami jiných strategických subjektů se stává výhodou komparativní, a současně komparativním efektem**.

Cvičení 2: Popište a zhodnoťte charakter operací Vašich konkurentů

1.3. Význam informací pro řešení strategického vztahu

V předchozí části jsme se zabývali klíčovou otázkou, jak se subjekty snaží rozvíjet trvale udržitelnou konkurenční výhodu. Dospěli jsme k závěru, že je nutné se zeptat: „V čem musíme být dobří, abychom v soupeření, v soutěži s jinými subjekty uspěli?“ Podmínkou úspěchu, případně neúspěchu je poznání svých silných a slabých stránek a rovněž jejich poznání u dalšího, případně dalších subjektů. Jakmile máme představu o jejich podobě a rozsahu, můžeme je použít jako základ pro srovnání s klíčovými konkurenty.

Abychom taková srovnání a hodnocení mohli provést, potřebujeme naše konkurenty znát. Jedna z největších slabin mnoha společností je strategické plánování založené na neadekvátních znalostech o konkurenci. Bývalý předseda velké britské společnosti: „Strategie většiny společností jsou založeny na očekávání, jak bude společnost vypadat za pár let – pokud budou přetrvávat současné příznivé podmínky – přitom se vychází z úvahy, kde byla konkurence před jedním nebo dvěma roky.“ To je nejlepší recept vedoucí ke katastrofě. A jak jednou napsal **Sun Tzu**, čínský vojevůdce asi 500 př. n. l. - jeden z prvních a největších stratégů ve svém „**Umění války**“:

„Poznejte ostatní a poznejte sebe sama: pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení. Poznejte skutečnost a poznejte situaci: pak budete triumfovat úplně.“
„Jestliže budete znát vašeho nepřítele i sebe, nemusíte mít strach z výsledku stovky bitev. Pokud budete znát sebe, ale ne nepřítele, budete prohrávat i vítězit. Jestliže nebudete znát ani nepřítele, ani sebe, podlehnete v každé bitvě.“

A v tom je **význam informací** především získaných prováděním strategické analýzy pro řešení strategického vztahu, strategické řízení a management, a tvorbu a realizaci strategií.

Obecně platí, že o jakékoli situaci, stavu světa, existuje určitá suma informací, kterou lze definovat jako **objektivní informovanost**.

Definice:

Objektivní informovanost představuje v daném čase existující sumu informací (poznatků), která o stavu objektivní reality (prostoru) je známa.

Tato úroveň informovanosti se může pohybovat mezi dvěma krajními stavy informace, a sice informace nulové (nic není známo) nebo plné (vše je známo, 100 % informovanost).

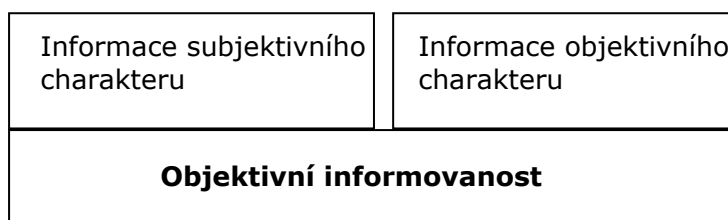
Definice:

Stav nulové objektivní informovanosti o nějakém objektu je vymezen jako **neurčitost**, stav plné informovanosti jako **určitost**.

Vzhledem k charakteru informací, které tvoří obsah objektivní informovanosti lze rozdělit objektivní informovanost na **subsystém informací subjektivního charakteru** (suma informací, které daný stav světa interpretují nepravdivě) a **subsystém informací objektivního charakteru** (relativně objektivního charakteru), které v daném čase pravdivě popisují stav světa (prostoru).

Schématicky lze uvedené kategorie znázornit takto:

- objektivní gnoseologická entropie -



Neurčitost **0 %**

100 % Určitost

V rámci informací **objektivního charakteru** (mezi něž patří „**objektivní fakticita**“, jejichž získáváním se zabývají investigativní novináři, vyšetřovatelé apod.) s přesahem do informací subjektivního charakteru se nachází fenomény „věda a technika“, jejichž posláním je snižování objektivní gnoseologické entropie, a které konstituují **informace relativně objektivního charakteru**. V případě relativně objektivních informací – vědeckých a technických – jsou vytvářeny nové informace, které v případě **vědeckých informací** musí být

- 1) historicky nové,

- 2) objektivněji vysvětlovat stav objektivní reality,
- 3) doloženy vědeckou metodou.

V případě vědeckých informací nové informace odhalují dosud nepoznaný stav světa a tím přispívají ke snižování objektivní gnoseologické entropie a s ní souvisejícím **objektivním rizikem**.

V případě **technických informací**, a jejich podobou jako absolutních nebo relativních invencí (vynález, zlepšovací návrh), které **jsou v souladu s kritérii technické pokrokovosti**, je odměnou za jejich využívání **inkaso podnikatelská prémie**.

Oproti stavu objektivní informovanosti se nachází **stav informovanosti subjektu** (představující konkrétního člověka – manažera, kupujícího, podnik, stát apod.).

Definice:

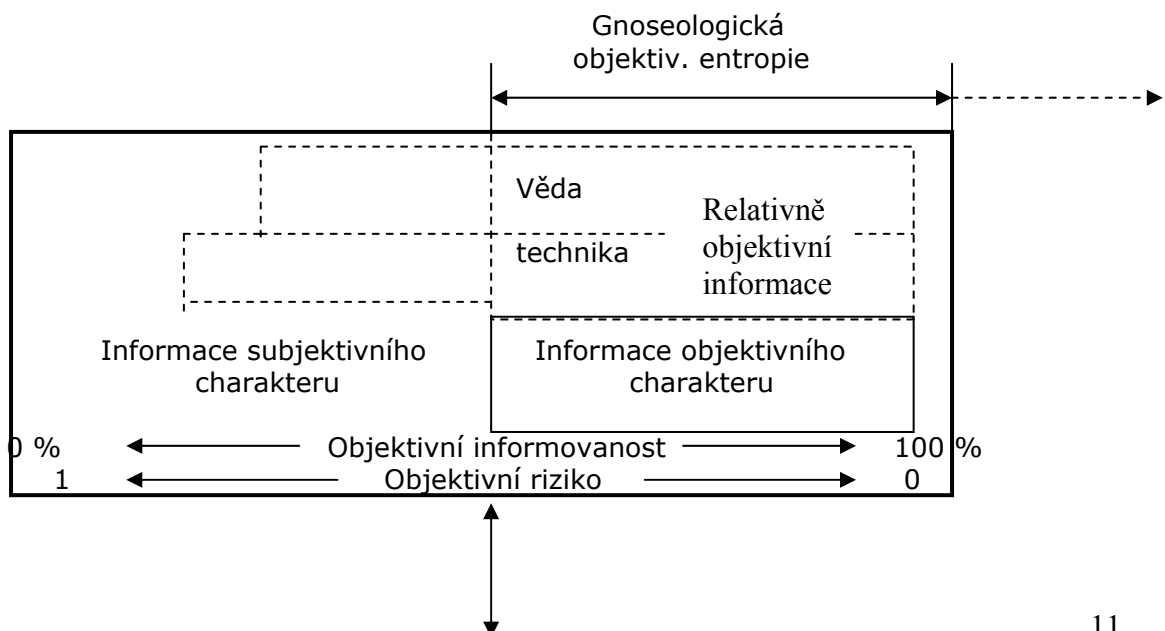
Stav informovanosti subjektu se nachází mezi dvěma krajními polohami, stavem nulové informovanosti a stavem plné informovanosti. Je-li subjekt plně informován, pak tento stav vymezuje jako **jistotu**. Subjekt neinformovaný je ve stavu **nejistoty**.

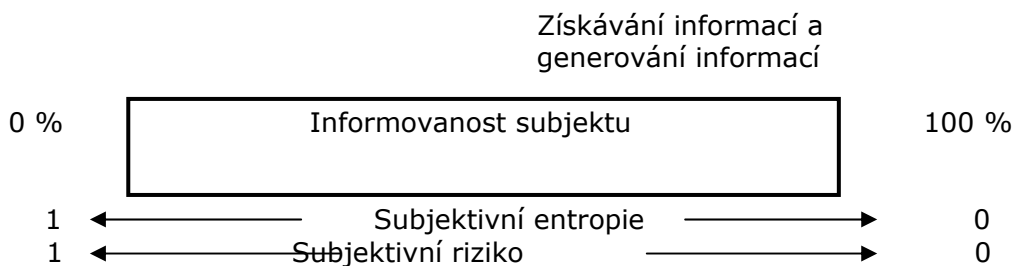
Jistota a nejistota jsou stavy informovanosti subjektu, zatím co **určitost a neurčitost jsou stavy informovanosti objektivní**, a jsou spojeny s úrovní rizika, které má podobu **rizika objektivního** ve vazbě na určitost a neurčitost a **subjektivního** ve vazbě na jistotu a nejistotu. V případě určitosti má objektivní riziko hodnotu 0,, v případě neurčitosti má objektivní riziko hodnotu 1. V případě jistoty má subjektivní riziko hodnotu 0, v případě nejistoty má subjektivní riziko hodnotu 1.

Snižování rizika, jeho řízení, souvisí s generováním nebo získáváním informací.

Ve vnitřní struktuře informovanosti subjektu se mohou nacházet **informace explicitní**, t.j. sdělované nebo **tacitní, implicitní**, t.j. němé, nesdělované. Ve vazbě na strukturu objektivní informovanosti mohou být jak explicitní, tak tacitní informace informacemi subjektivního charakteru, objektivní fakticitou a relativně objektivními informacemi.

Souhrnně lze uvedené fenomény a vztahy mezi nimi znázornit následujícím schématem:





Cvičení 3: Zhodnoťte jaký charakter mají informace, které využíváte ve svém zaměstnání

1.4. Principy strategického myšlení

Informace, potřebné pro strategické řízení a management v podobě **znalostí** jsou **výsledkem poznávací činnosti** nejrůznějších lidských subjektů a její **vyšší formy v podobě myšlení**. Úspěšný manažer by měl být schopen:

- 1) **myslet v čase**
- 2) **myslet v prostoru**
- 3) **myslet v hierarchii, ve víceúrovňovém uspořádání**

Schopnost myslet v čase znamená dívat se na budoucnost budoucíma očima, nikoli dnešními. Je to **schopnost předvídat**, která bude tím lepší, čím lépe manažer umí poznávat **síly a vlivy, které působí na vývojový proces**. Je podmínkou úspěšného managementu změny

Schopnost myslet v prostoru, která je podmínkou strategického myšlení spočívá v tom, že je nutno brát v úvahu všechny síly a vlivy, které existují ve vnějším prostředí, tj. dimenze prostředí, ostatní strategické subjekty, a procesy, které ve vnějším prostředí probíhají a mají vztah k manažerovi.

Schopnost myslet ve víceúrovňovém uspořádání předpokládá, že manažer je schopen strukturovat objekt, který je předmětem jeho poznání a myšlení

- jak je strukturován věcně
- jak je strukturován z hlediska času
- jak je strukturován z hlediska organizačního uspořádání

Věcná struktura znamená přesnou posloupnost jednotlivých fází a etap řešení, která je dána např. technologicky. Časová strukturace předpokládá přesnou návaznost jednotlivých postupových kroků v čase a konečně organizační struktura znamená přesnou delegaci kompetencí v rámci např. organizační struktury podniku. V managementu změny je řešena zásadou akčního radiusu.

Cvičení 4: Zhodnoťte z hlediska principů myšlení situaci ve Vašem okolí

Zvládnutí principů strategického myšlení je základním předpokladem úspěšného strategického řízení a zpracování strategie. Každý, kdo chce strategicky řídit, musí pochopit principy strategického myšlení a plně si je osvojit.⁴

Definice:

Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při formulaci a implementaci.¹

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se vyznačuje především, že:

- vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý;
- opakovatelnost jevů je spíše výjimkou, převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky;
- doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí na ekonomický organismus, podnik trvá často i několik let;
- ekonomický efekt strategického rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska;
- v ekonomických systémech existují zpětné vazby.

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří:

- **Princip variantnosti strategií podniku**
 - strategie podniku musí být vypracována ve více variantách
 - varianty musí být kompatibilní
 - podnik tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení

Princip variantnosti je založen na skutečnosti, že nedokážeme přesně určit vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Strategii musíme vytvořit v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí, které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Varianty musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé. Zajistíme tak pružnost strategie a odvrátíme hrozbu strategického překvapení.

⁴ Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela: STRATEGIE PODNIKU. C. H. BECK, 2001

¹ SOUČEK, Zdeněk: ÚSPĚŠNĚ ZAVÁDĚNÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY. Professional Publishing, Praha 2003

- **Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie**

- práce na strategii nikdy nekončí

Princip permanentnosti práce je založen na skutečnosti, že práce na strategii nikdy nekončí. Musíme neustále sledovat skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku. Zajímá nás, zda tento vývoj probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je zvolená strategie založena. Sledujeme také to, zda strategické operace podniku probíhají dle vytyčených harmonogramů a plánu. Pokud zjistíme jakékoliv odchylky, musíme neprodleně rozhodnout o dalším postupu. Můžeme buď přejít na jinou variantu strategie nebo upravit současnou strategii.

- **Princip celosvětového systémového přístupu**

- vzájemná propojenost současného světa vede k nutnosti znalosti mnoha oblastí

Princip celosvětového systémového přístupu je nutný z toho důvodu, že se celý svět stále více propojuje a strategie podniku musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje celého světa.

- **Princip tvůrčího přístupu**

- prosazení podniků, které přicházejí s novými myšlenkami a nápady

Princip tvůrčího přístupu vznikl, protože se v současné době na trhu prosadí pouze podniky, které přináší něco nového. Nezáleží na tom, zda se jedná o nové výrobky, technologie či nové cesty snižování nákladů. Důležitý je zde právě aktivní a tvůrčí přístup ke změnám, který by měl být podporován u všech pracovníků.

- **Princip interdisciplinarity**

- využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie

Princip interdisciplinarity je založen na tom, že při tvorbě strategie využíváme poznatků a metod řady vědních oborů. K tvorbě strategie totiž musíme přistupovat ze širšího pohledu.

- **Princip vědomí práce s rizikem a časem**

- každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem
- riziko se snižuje vypracováním více variant a systematickým studiem informací
- „čas je více než peníze“

Princip vědomí práce s časem a rizikem - vycházíme ze skutečnosti, že žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost, a že doba výzkumu, vývoje, výroby i oběhu je neustále kratší. Riziko můžeme snížit vypracováním více variant, které zohlední možné změny a můžeme kontinuálně přejít od jedné varianty ke druhé.

- **Princip koncentrace zdrojů**

- každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje

Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že je lepší koncentrovat zdroje na menší množství strategických cílů než zdroje rozptýlit. Tento princip nezahrnuje jen zdroje finanční nebo hmotné povahy, ale především zdroje lidské.

1.5. Systémový přístup ve strategickém managementu

Metodologie jako vědní disciplína se zabývá zkoumáním přístupů k objektům reálného světa. Vytváří a navrhuje použití metod, přístupů a postupů a definuje podmínky jejich užití.

Ke zkoumání strategie a strategické analýzy jako základní součásti strategického managementu používáme jako základní metodologický nástroj systémový přístup.

Definice:

Systémový přístup ve strategickém managementu, strategii a strategické analýze se jeví jako nejvhodnější z toho důvodu, že navedením systému na strategický subjekt je umožněno přesně **identifikovat a definovat vnitřní strukturu objektu**, jeho složky, t.j. substanci, uspořádanost a procesy a následně jejich oceněním vymezení šance, jaký bude výsledek v konfrontaci s jiným subjektem ve strategickém vztahu. Stejně tak systémový přístup umožňuje **definovat a identifikovat vnější prostředí systému**, prvky a vztahy v něm existující, jejich substanci, uspořádanost a procesy, které ve vnějším prostředí probíhají.

Obecná teorie systémů definuje základní hlediska, ze kterých lze klasifikovat objekty reálného světa, zkoumané jako systémy. Vymezením objektu není definován ještě žádný systém. V této souvislosti je nutno zmínit kritéria **navedení systému**. Podle tohoto kritéria, které je odvozeno od **účelu** našeho zájmu, lze zkoumat pouze a výhradně vazby při abstrahování od dalších vazeb, s daným kriteriem nesouvisejících. Ekonomické kritérium zkoumá chování daného objektu jako ekonomického systému, energetické kritérium jako energetického systému, informační hledisko jako informačního systému.

První klasifikační hledisko definuje objekty reálného světa (systémy) jako **přírodní a umělé**. Přírodní systémy vznikaly vývojovým procesem bez cílevědomé a uvědomělé účasti člověka. Cílevědomá a uvědomělá lidská činnost dává vzniknout systémům **umělým**.

Podle druhého klasifikačního hlediska třídíme objekty na **živé a neživé**. Zatímco přírodní objekty mohou být jak živé, tak neživé, umělé objekty jsou prozatím pouze neživé.

Podle třetího klasifikačního kritéria lze vymežit objekty jako **hmotné a nehmotné**.

Přesné vymezení objektu, který je předmětem strategického vztahu je prvním krokem pro provádění strategické analýzy a formulování strategie.

Vymezení strategického obecně je založeno na **subjekt-objektovém vztahu**. Jakýkoli z objektu, pokud naplňuje podmínky uvedené dále, se může stát strategickým subjektem. Strategickým subjektem se může stát ten objekt, který splňuje podmínky vymezení **strategického vztahu**.

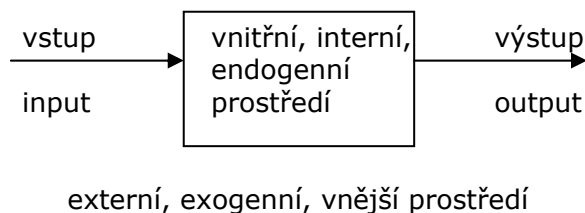
Podmínkou vzniku **strategického vztahu** je existence **minimálně dvou subjektů, mezi kterými je vztah neindiferentní**. Těmito subjekty se mohou stát některé z výše uvedených objektů, a to pouze objekty živé.

Vedle klasifikace objektů, zkoumaných systémovým přístupem klasifikujeme i systémy. Podle základního klasifikačního hlediska obecné teorie systémů vymežujeme **systémy uzavřené a otevřené**.

Za **uzavřený systém** je považován takový, který není spojen s vnějším prostředím žádnou vazbou. Jako **otevřený systém** je vymezen takový, který je spojen s vnějším prostředím jednou nebo několika vazbami na vstupu a výstupu. Systém, který nemá žádné vazby s vnějším prostředím ani na straně vstupu – **inputu** a ani na straně výstupu – **outputu** je definován jako uzavřený.

Cvičení 5: Navedte systém na Vaší organizaci a charakterizujte její vnitřní a vnější prostředí

Otevřené systémy jsou spojeny s vnějším prostředím prostřednictvím **vstupu a výstupu**.



Vymezení vnitřního a vnějšího prostředí systému je podmínkou pro úspěšné provádění strategické analýzy.

Změny relací vstupu a výstupu jsou definovány jako **chování systému**.

Naladěním systému rozumíme definování pravidel, postupů apod., které ovlivňuje chování daného systému. V managementu naladěním systému rozumíme např. styl

manažerské práce – autoritativní (autokratický), participativní (demokratický) a anarchistický (laissez-faire).

1.6. Ekonomický organismus jako strategický subjekt

Definování ekonomického organismu pomocí systémového přístupu je ve strategickém managementu užitečné z toho důvodu, že **strategickým subjektem** nemusí být pouze podnik, ale stejně tak stát, integrační celek, fyzická osoba a pod. Systémovým přístupem lze sjednotit rysy a vlastnosti takto odlišných subjektů vyjádřením v podobě **ekonomického organismu**.

Definice:

Ekonomický organismus je potom definován jako **systém**, spojený s vnějším prostředím prostřednictvím **vstupu a výstupu** s tím, že četnost a intenzita vazeb mezi prvky tohoto systému je větší ve vnitřní struktuře než při jeho propojení s okolím.

Prvky a vazby ekonomického organismu tvoří v souhrnu jeho činitele. Jsou to:

prvky	{	Kv – pracovníci o určité kvalitě, kvantitě a struktuře
		S – suroviny, materiály
		P – stroje, zařízení, budovy,
vazby	{	E – energie, resp. energetická vazba
		T – technologie, resp. technologická vazba
		O – organizace, uspořádanost prvků a vazeb
		K – konstrukce výrobků nebo služeb.

Podmínkou vzniku organismu jako „kvazi“živého - živoucího a životaschopného uspořádání prvků a vazeb mezi nimi je splnění podmínky, že **četnost a intenzita vazeb mezi prvky je větší ve vnitřní struktuře daného organismu, objektu, systému, než při jeho propojení s vnějším prostředím**.

I na ekonomický organismus se vztahuje platnost principů paradigmatu moderního strategického managementu.

Definice:

Substance, uspořádanost a procesy, které v ekonomickém organismu probíhají aby byl naplněn účel jeho existence, jsou nositelem efektu. Souhrně z pohledu strategického přístupu **uspořádanost ekonomického organismu předurčuje jeho strategickou pozici v komparaci s jinými strategickými subjekty** – ekonomickými organismy, se kterými je tento ekonomický organismus **ve strategickém vztahu a vazbě**.

Cvičení 6: Charakterizujte ekonomický organismus a jeho podstatné znaky

Klíčová slova

Strategický vztah, strategická vazba, strategické operace, strategické myšlení

Systémový přístup, ekonomický organismus, objektivní informovanost, informovanost subjektu

Shrnutí

- podstatou „strategického“ je existence strategického vztahu a strategické vazby
- neindiferentní podoba vztahu mezi nejméně 2 subjekty je podmínkou strategického vztahu. Vazba mezi nimi může být kladná, záporná a neutralizovaná
- strategický vztah je řešen strategickými operacemi, které mohou být pravé, nepravé a falešné
- Existence objektivních informací o strategických subjektem je podmínkou úspěchu
- Podmínkou úspěchu je rovněž zvládnutí principů strategického myšlení
- Systémový přístup se jeví jako nejvhodnější pro strategickou analýzu a strategické řízení
- Aplikace systémového přístupu na ekonomický subjekt a jeho vymezení jako ekonomického organismu je umožňuje analyzovat v generalizované podobě

Odpovědi ke cvičením

- 1.** Většinou půjde o vymezení vztahu a vazby s Vaším konkurentem, s dodavateli, zákazníky a pod. Tento vztah bude mít většinou podobu kladné vazby, zákazník není Váš nepřítel, musíte naplňovat a uspokojovat jeho reálná a racionální očekávání. Váš konkurent by měl být znám a mělo by být poznáno jeho chování a kontrastrategie, které uplatňuje k vaší organizaci
- 2.** Vaši konkurenti budou uskutečňovat nepravé strategické operace, výskyt pravých strategických operací v podnikání by byl důvodem na podání trestního oznámení. U falešných strategických operací je nutno mít na paměti známou houbařskou tézi, že všechny houby jsou jedlé, některé pouze jednou. I ve falešných operacích tato téze platí.
- 3.** Většinou se bude jednat o explicitní informace a znalosti, nejlépe mají-li podobu informací typu objektivní fakticita. Věřit informacím subjektivního charakteru znamená, že Vás budou očekávat problémy. Ve vztahu k informacím musíte vědět, nikoli věřit.
- 4.** Zamyslet se nad principy manažerského a strategického myšlení je prvním krokem k jejich osvojení a začít podle nich myslet. Udělejte si inventuru ve Vašem myšlení a manka řešte, je to pro Vaše uspořádání dobré.
- 5.** Je dobré si ze Základů managementu připomenout např. koncept stakeholderů a shareholderů, z obecné ekonomické teorie makro I mikro ekonomické poučky
- 6:** Znalost definice ekonomického organismu v jeho systémovém pojetí je k tomu nezbytně nutná.

Příklady a úkoly

- 1.** Podmínkou vzniku strategického vztahu mezi dvěma subjekty je vztah
 - a) indiferentní
 - b) neindiferentní
 - c) normativní
 - d) explorativní
- 2.** Strategické operace jsou
 - a) pravé, nepravé, falešné
 - b) pravé, neutrální, negativní
 - c) nepravé, cílové, průzkumné
 - d) ofenzivní, defenzivní, neutrální
- 3.** Objektivní informovanost má hranice

- a) jistoty
- b) určitosti
- c) neurčitosti
- d) nejistoty

2. Strategický management a strategické řízení

V této kapitole se seznámíte

- S vymezením principů paradigmatu strategického managementu
- s pojetím a obsahem strategického managementu, strategie a strategické analýzy
- s vymezením strategického řízení jako procesu
- s vnitřní strukturou procesu strategického managementu

Úvod

Organizace by neměly strategické řízení podceňovat, protože bez strategických postupů a přístupů nemohou dosáhnout vytyčených cílů. Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství totiž závisí zejména na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

2.1. Paradigma strategického managementu

V této publikaci prezentované pojetí strategického managementu vychází ze dvou základních principů.

Definice:

Prvním principem, odvozeným z Einsteinovy teorie relativity – hmota vytváří tok času a prostoru – je, že **ekonomické procesy probíhají rovněž v čase a prostoru**.

Prostorová dimenze ekonomických procesů je hlavním definičním znakem zde prezentovaného **pojetí strategického managementu** s tím, že časová dimenze představující trajektorii pohybu systému v čase, představuje definiční znak managementu změny.

Definice:

Druhým principem, který představuje soulad cílů a prostředků (cílově programový přístup, manažerskou potenci) je to, že **podstatou ekonomických procesů je vždy jejich věcná stránka a podoba její uspořádanosti, která je nositelem efektů.**

Z tohoto principu plyne, že **úroveň uspořádanosti jakéhokoli systému vymezuje jeho výchozí strategickou pozici** a formulovaná **strategie potom cestou změn uspořádanosti s volbou adekvátních prostředků vymezuje jeho strategickou pozici cílovou.**

Strategický management představuje **syntézu** všech **manažerských disciplin** (obecného managementu, finančního managementu, managementu lidských zdrojů atd.) a řady disciplin dalších (mikro-, makro-ekonomie, kvalitativní metody atd.). Strategický management v ekonomické oblasti ústí **do podnikatelské politiky**, zabývající **se alokací disponibilních zdrojů na základě definované strategie.**

2.2. Pojetí a obsah strategického řízení

Po druhé světové válce v souvislosti s hospodářským rozvojem, který měl za cíl obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a který probíhal pod silícím vlivem vědy a techniky, se objevila nutnost podřídit tento rozvoj **dlouhodobějším hlediskům**. Současně jako odezva na skončenou válku, ve které docházelo k nasazení (hodnoceno z historického pohledu) dosud nebývalého množství vojenských sil a v důsledku toho k velké složitosti válečných operací, se posílil význam strategického myšlení a jednání. Termín strategické řízení se začal používat i v ekonomické sféře a jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení. Jako synonymum je některými autory termín strategické a dlouhodobé řízení používán dodnes.

Nejnovější **pojetí strategického řízení** vychází z toho, že důraz v jeho vymezení je kladen na ty **podstatné rysy**, které souvisí s definováním strategického v oblasti, kde dosáhlo největšího rozšíření, a sice ve vojenství. V této oblasti je strategické a strategie spojováno **s nejnámennějšími operacemi** (tedy to, co je obsahem řízení koncepčního), které mají **dlouhodobější povahu** (tedy to, co je obsahem řízení dlouhodobého). Podstatným rysem vojenských akcí je však to, že jejich cílem je vítězství. To převedeno do ekonomické terminologie znamená, že jeden subjekt usiluje o **vytvoření konkurenční výhody nad subjektem jiným**. A v této skutečnosti je nejnámennější odlišení tohoto pojetí strategického a strategií ve srovnání s řízením dlouhodobým a koncepčním.

Definice:

Strategické řízení v tomto pojetí je tedy **proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.**

V tomto pojetí strategické řízení v sobě stavebnicově **slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční**. Podstatným znakem strategického řízení je právě **prvek konkurence**, záměr vytvořit **konkurenční výhodu** (nebo nevýhodu, je-li proti původnímu záměru protivník lepší), která je nositelem **konkurenčního efektu**.

Proces **strategického řízení** je jinými slovy způsob, jakým **vrcholoví manažeři** formulují a uskutečňují **závažná rozhodnutí**, jejichž smyslem je **řešení vzájemného postavení ve vztahu s jiným subjektem**. Závažná rozhodnutí trvale ovlivňují výkon

organizace a patří mezi ně například rozhodnutí o výrobě konkrétních výrobků či námi poskytovaných službách, o umístění firemního sídla a poboček nebo obsluze určité části trhu. Strategické řízení se zabývá aktivitami zaměřenými na budoucí rozvoj podniku. Ke strategickému rozhodnutí můžeme dojít cestou podloženou důkladnými podnikovými plány, analýzami a prognózami, ale i cestou rozhodování ad hoc, které je charakteristické tím, že reagujeme na vzniklé události. Výše uvedené cesty jsou dva extrémní případy mezi kterými existuje mnoho **stylů strategického rozhodování**. Určitý styl strategického rozhodování nemůžeme označit jako jediný správný, protože každá organizace vyžaduje jiný přístup. Stejně tak jako se organizace liší svou velikostí, delegováním pravomocí, odvětvím, ve kterém se pohybují, liší se i styly strategického rozhodování.

2.3. Strategické řízení jako proces

Strategické řízení je uskutečňováno jako **proces v logickém sledu navazujících činností**. Jednotlivé činnosti by měly být v interaktivních vztazích, což znamená, že **mohou probíhat současně** a navzájem se ovlivňovat. **V teoretické rovině** jsou pro snadnější pochopení jednotlivé činnosti **oddělovány**, **v realitě** je strategické řízení **kontinuálním procesem současně probíhajících činností**.

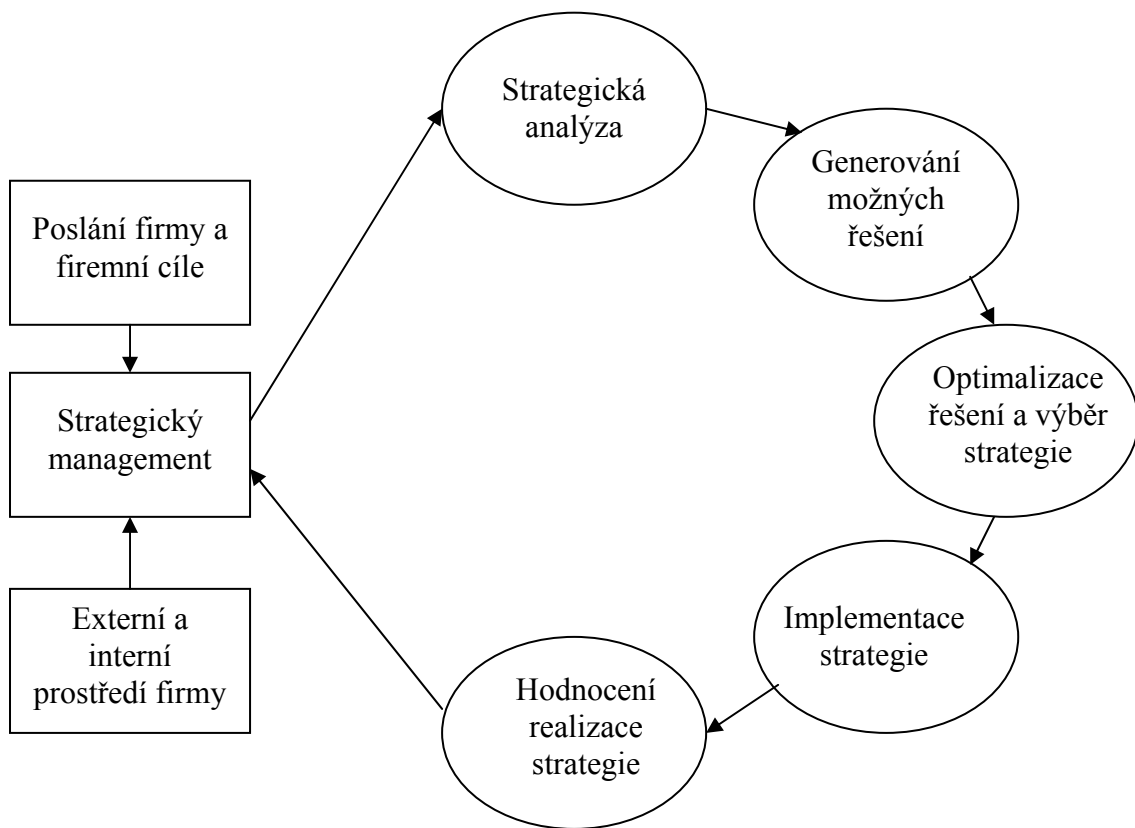
První fází strategického řízení je **vymezení poslání firmy**. To je prvním krokem v t.zv. **nabídkové variantě** koncepce strategického řízení. Na základě provedení interní strategické analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky a ty v podobě t.zv. **specifické přednosti** tvoří východisko pro formulaci poslání – mise. Tato specifická přednost je nabízena – odtud název této varianty - a naleznou-li odezvu ve vnějším prostředí firmy, stává se základem poslání, mise organizace. Za **specifickou přednost** může být zvolena jak silná, tak slabá stránka podniku, jde o to, aby korespondovala s možnostmi uplatnění ve vnějším prostředí podniku. Tato skutečnost souvisí s **definováním tzv. normality**.

U tzv. **poptávkové varianty** tvorby poslání je na základě externí strategické analýzy zjištění, jaké existují **příležitosti ve vnějším prostředí**, např. v podobě nenasycené poptávky po určitých produktech, výrobcích nebo službách a v případě, že existuje **interakce s vnitřním uspořádáním** organizace, disponibilními zdroji, bude na zajištění příležitosti vymezeno poslání organizace.

Mezi další fáze patří stanovení **strategické vize, strategických cílů, a formulace možných variant řešení neboli taktik k dosažení stanovených cílů, výběr a implementace optimálních strategií a konečnou fází je kontrola a korekce průběhu realizace.**

Pro snadnější orientaci v problematice strategického řízení bylo vytvořeno následující schéma, které zobrazuje proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl: Strategické řízení, str. 7

Nejčastěji uplatňovaným přístupem ve strategickém řízení je **hierarchický přístup založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.**

2.3.1. Poslání

Definice:

Poslání vymezuje smysl existence podniku, účel a funkce které by měl plnit.

Vymezuje rovněž základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. Poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkající se výrobků, které bude vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojování jejich potřeb. Veřejně deklarovaná mise má výrazný informační význam. Vlastníci a top management firmy v poslání dávají veřejnosti jasné signály o existenci firmy, o její pozici a dlouhodobých strategických záměrech. Pro zaměstnance firmy je jasně definované poslání normou chování.

Při formulaci poslání vycházíme z následujících otázek:

1. Jaké výrobky resp. služby chceme vyrábět resp. poskytovat?
2. Proč by měli spotřebitelé upřednostňovat náš výrobek či službu před těmi konkurenčními?
3. Kdo budou naši zákazníci?
4. Co chceme udělat nebo změnit abychom tyto zákazníky získali?
5. Co je pro nás důležité? Jaké hodnoty uznáváme?

Při vypracovávání poslání je vhodné se držet několika základních principů:

- Poslání musí pomoci určit budoucí směr společnosti, a proto by nemělo smysl, pokud by poslání pouze vyjádřilo co už bylo uděláno.
- Společnost musí zvolit kritéria, na základě kterých definuje své místo na trhu a strategii. Společnost se tedy může rozhodovat například podle produktu, který vyrábí, vlastnictví jedinečného zdroje nebo konkurenční výhody, vybraných finančních ukazatelů či potřeb, které mají být uspokojeny.
- Společnost musí najít rovnováhu mezi úzkým a širokým vymezením poslání. Musí zajistit prostor pro reálné směry strategického plánování, ale také prostor pro vnímání změn prostředí.

- Vyvarovat se nic neříkajícím frázím.
- Společnost by se měla ujistit, že se management s daným posláním ztotožňuje.
- Zajistit, aby bylo vyhlášené poslání opravdu posláním dané společnosti a ne jen posláním toho, kdo jej vyjádřil.

Cvičení 1: Vymezte poslání organizace, ve které působíte

2.3.2. Vize

Definice:

Vize vyjadřuje představu o budoucí strategické pozici podniku.

Jednou větou vyjadřuje orientaci společnosti, směr jímž chceme, aby se ubíraly aktivity pracovníků společnosti.

Cvičení 2 : Vyjádřete vizi Vaší organizace

2.3.3. Strategické cíle podniku

Definice:

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého podnik chce dosáhnout.

Cíle jsou nejčastěji reprezentovány **stanovením ekonomických charakteristik**, růstu podniku, prvků konkurenčního boje, ale v poslední době jsou zaměřeny též do **sociální, ekologické, etické a dalších oblastí**.

Samotné rozhodnutí o strategických cílech ovlivňují různé faktory. Je to především vliv prostředí, ve kterém daná společnost působí, zájmy zainteresovaných „stakeholders“, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti stratégů a v neposlední řadě formulaci cílu ovlivňuje také vývoj podniku v minulosti.

Cíle se odvíjí od vize. Jsou to pomyslné body, jimiž musíme projít **cestou k naplnění vize**.

Strategické cíle zároveň **tvoří podstatu strategií**, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu. Cíle jsou nejdůležitějším **kritériem pro hodnocení činnosti podniku**. Je velmi důležité, aby tvůrci cílů nadefinovali **podmínky, za kterých má být cíl dosažen**. **Cílově programový přístup spojuje cíle s vhodnými prostředky jejich naplnění**. Cíle by měly být vymezeny tak, aby měly následující vlastnosti:

- S** „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.
- M** „measurable“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- A** „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.
- R** „realistic“ – reálné, dosažitelné. Reálnost cílů často ztěžuje definujeme.
- T** „timed“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky nám ukáží, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít.

Při formulaci cílů nesmíme zapomenout na to, že je vhodné je definovat ve třech postupových krocích. Nejprve definujeme **obecné cíle v podobě otevřených cílů, pak specifické neboli dílčí cíle v podobě uzavřených cílů a v posledním kroku určíme priority mezi jednotlivými cíli**.

Cíl považujeme za primitivní pojem, což je pojem, jehož obsah intenzivně chápeme, ale dále nedefinujeme. Ve strategickém přístupu (řízení, managementu) je účelné rozlišovat cíl objektu (cíle objektu) a cíl systému, který na objekt navádíme. **Cílem systému je zpravidla přispět k dosažení některého z cílů objektu**.

2.3.4. Klasifikace cílů

Cíle lze klasifikovat z nejrůznějších hledisek.

Podle časového horizontu jsou definovány cíle základní (mise), strategické, taktické a operativní.

Podle detailnosti vymezení jsou definovány **cíle otevřené a uzavřené**.

Definice:

Otevřené cíle jsou vymezeny obecně a představují spíše vizi, uzavřené cíle přesně a podrobně specifikují co, kde, kdy, jak, za kolik a pod.

Podle obsahové podoby cíle lze vymezit cíle ekonomické, sociální, technické, politické, estetické, etické apod.

Podle úrovně, na níž jsou stanoveny, lze vymezit cíle makro a mikroekonomické; cíle podnikové, závodové, provozu, dílny; globální, integrace, národní, regionální, lokální apod.

Třídění cílů lze vzájemně různě kombinovat a sice vertikálně a horizontálně. Důležitá je kauzální souvislost jednotlivých cílů, jejich vzájemná vazba buď kladná (jeden cíl kladně ovlivňuje cíl jiný), anebo záporná (naplnění jednoho cíle je v konkurenčním vztahu s cílem jiným, např. vztah mezi cílem ekonomickým a ekologickým – kácení amazonských pralesů, spalování uhlí s příměsí síry apod.) nebo neutrální (naplnění jednoho cíle neváže na naplnění jiného cíle).

Vertikální i horizontální struktura souvisí s jejich preferováním a tím s jejich hierarchickou resp. víceúrovňovou strukturou.

Cvičení 3: Formulujte základní strategické cíle Vaší organizace

Na soustavu cílů a jejich hierarchickou uspořádanost navazuje definování kritéria systému odvozeného z účelu zkoumání. **Hodnotící a preferenční kritéria rozhodování jsou odvozována z cílů**

2.4. Strategické řízení a strategický management

Cílený – řízený vývoj je výsledkem jedné z forem lidské aktivity, jejímž posláním je příprava a prosazování změn jako podstaty vývojového procesu jakéhokoliv objektu. Tato forma lidské aktivity je v nejjobecnějším pojetí definována jako **řízení**.

Definice:

Řízení spočívá v **působení subjektu řízení na řízený objekt** se záměrem ovlivňovat jeho vývoj.

Definice:

V kybernetickém pojetí **řízení jako regulace** vstupuje do vztahu mezi řídicím subjektem a objektem řízení **regulátor**, který na principu **zpětné vazby** určuje chování řízeného objektu. Parametry ovlivňování chování řízeného objektu jsou zadány řídicím subjektem.

Důležitou vlastností takto řízených objektů v podobě regulace je jejich **homeostáze**, která kopíruje v přírodě běžné autoregulační mechanismy.

Definice:

Management jako subsystém řízení vkládá do vztahu řídicí subjekt - řízený objekt na místo regulátora další lidský subjekt, který potom v závislosti na podobě manažerského stylu řídicího subjektu ovlivňuje chování objektu řízení.

V autoritativním, autokratickém stylu řízení pouze přenáší impulsy řídicího subjektu do objektu řízení. Řídicí proces se svou povahou blíží deterministické podobě. V dalších manažerských stylech je působení dalšího účastníka v řídicím procesu v různé míře volnosti.

U živých objektů – otevřených systémů – změna substance, uspořádání nebo procesů, pokud nepřekročí určitou hranici reversibility je napravena autoregulačními mechanismy těchto objektů. Autoregulace může být doplněna cílevědomou lidskou aktivitou, která může napomoci řešení nebo řešit kompletně negativní účinek dané změny.

Je posláním manažera (stejně jako lékaře a dalších odborníků) negativní efekty změn nezesilovat, ale naopak alespoň zadržovat nebo napravovat. Aplikujeme-li na změnu substance, uspořádanosti nebo procesů **princip entropie**, pak lze vyjádřit, že

Definice:

posláním manažera z reaktivního hlediska je zadržovat nebo napravovat rostoucí entropii řízeného objektu.

Posláním strategického managementu je připravovat a prosazovat takové změny uspořádanosti řízeného objektu, které představují konkurenční a komparativní výhody.

Cvičení 4: Vyjádřete souvislosti mezi strategickým řízením a managementem

Klíčová slova

Paradigma strategického managementu, principy paradigmatu strategického řízení, strategické řízení, strategický management, strategie, strategická analýza, řízení, management, regulace

Shrnutí

- Paradigma strategického managementu obsahují dva základní principy
- Prvním principem paradigmatu strategického řízení je princip, že uspořádanost objektu je nositelem efektu
- Druhým principem paradigmatu je, že vedle časové dimenze ekonomických procesů prostorová dimenze je jedním z hlavních definičních znaků strategického řízení
- je nutno rozlišovat mezi regulací, řízením a managementem obecně I zvláště v oblasti strategického
- Strategický management je proces řízení, připravovaný a prosazovaný prostřednictvím řízených lidí

Odpovědi ke cvičením

- 1.** Zamyslet se a pregnantně vyjádřit čím se Vaše organizace zabývá a zejména bude zabývat bude mít podobu mise
- 2.** Vize by měla v podobě otevřeného cíle vymezit Vaší budoucí strategickou pozici
- 3.** Měla by být návaznost na strategickou vizi a v podobě hierarchicky uspořádané struktury by měly být formulovány uzavřené cíle v jednotlivých funkčních oblastech Vaší organizace
- 4.** Management je příprava a prosazování rozvojových záměrů organizace prostřednictvím řízených lidí

Příklady a úkoly

- 1.** Definičním znakem strategického obecně je, že ekonomické procesy
 - a) probíhají v čase
 - b) probíhají v prostoru

- c) probíhají v hierarchii
- d) probíhají ve vakuu

2. Řízení prostřednictvím podřízených lidí je náplní

- a) managementu
- b) řízení
- c) regulace
- d) komunikace

3. Mise vyjadřuje

- a) poslání organizace
- b) vymezení právní subjektivity organizace
- c) způsob financování organizace
- d) výsledek hospodaření organizace

3. Strategie podniku

V této kapitole se seznámíte

- S pojetím a obsahem strategie
- S oblastmi a úrovněmi strategie
- S klasifikací strategií
- S vymezením vztahu strategie a taktiky
- Se strategií efektivnosti jako dominantní strategií

Úvod

Strategické řízení uskutečňujeme prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které by měly zajistit soulad mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a měly by též zajistit celkovou prosperitu a úspěšnost podniku. Strategie je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.

3.1. Strategické řízení a strategie

Strategické řízení se uskutečňuje **prostřednictvím** tvorby a realizace jednotlivých **strategií**. Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.

Tradiční pojetí chápe strategii podniku jako **dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.**

Definice:

Moderní pojetí chápe strategii **jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.**

Strategie svojí povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj ekonomického organismu. Jedná se např. o záměry co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět apod. Tyto **strategie** se týkají **vývoje** ekonomického organismu a **jeho věcné stránky**.

Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do **strategií řízení**, a sice do **exogenního** nebo **endogenního** řízení. Jejich posláním je **vytváření stimulativního prostředí**.

Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je **vzájemná vazba**. **Určité věcné rozvojové záměry jsou prosaditelné zcela adekvátními strategiemi řízení a naopak, uplatňování konkrétních strategií řízení vyvolává určitou podobu ekonomického vývoje z jeho naturálně věcné stránky.**

Vývojový proces ekonomického organismu může mít **trojí podobu**. První podoba je **vzestup**, rozvoj, růst, tj. z pohledu časového faktoru dochází ke srovnání minulosti a současnosti (nebo budoucnosti a přítomnosti, budoucnosti s minulostí) ke kvantitativnímu nebo kvalitativnímu růstu charakteristik vývoje. Druhá podoba je **setrvalý stav**, třetí podoba **pokles** (útlum, úpadek). Základním problémem tvorby strategií zůstává, která podoba vývoje je pozitivní (lepší) a která negativní (horší). To, co se jeví v určitém čase a prostoru (např. ex ante) jako pozitivní, může být z pohledu jiného času a prostoru (ex post) hodnoceno zcela odchylně. **Vymezení kritérií racionality** je důležitým momentem strategického řízení.

Vymezení a ocenění podoby vývojového procesu ekonomického organismu je důležitou informací pro oceňování jeho strategické pozice .

3.2. Oblasti a úrovně strategie

Podniky mohou zpracovávat **strategie na jednotlivých řídicích úrovních** a v jednotlivých oblastech. Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost podniku a jeho vnitřní **organizační hierarchické uspořádání**. Je-li splněna tato podmínka, může být strategie zpracována na vrcholové úrovni (top management) pro podnik jako celek a dále na jednotlivých nižších úrovních (divize apod.).

Definice:

V hierarchicky strukturovaných systémech platí, že to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou.

V jednotlivých funkčních oblastech jsou zpracovávány **strategie funkční** (marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje apod.).

Definice:

Komplexní strategie rozvoje podniku je syntézou strategií nižších úrovní a strategií funkčních. Měla by přinášet podniku synergický efekt.

3.3. Rozvojové strategie

Prosperitu podniku nelze očekávat v případě konzervativního přístupu k jakýmkoliv změnám. Zvláště ve vztahu k výrobovým inovacím se v současnosti můžeme setkat se dvěma strategiemi:

Definice:

- **reaktivní strategií**, vycházející ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků.

Jsou-li prováděny dostatečně flexibilně, mohou vést ke konkurenčním výhodám, i když je třeba přiznat, že tyto výhody mívají krátkodobý charakter;

Příkladem tohoto přístupu jsou výrobci aut, kdy důsledkem aplikace této strategie je vysoká podobnost současných automobilů, zvláště tvarová;

Definice:

- **kreativní strategií**, která je založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení.

Tyto přístupy mohou vést k netradičním, průkopnickým či dokonce průlomovým řešením, které mohou potřebu zákazníků vyvolat.

3.4. Strategie a taktika

Ke každému cíli vede několik možných cest.

Definice:

Zatímco **strategie vytyčuje cíle budoucího vývoje organizace, taktika stanoví možné cesty, prostředky jak dosáhnout vytyčených cílů podniku.**

Jedná se o neustále se vyvíjející proces, který se zabývá konceptem celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Základním úkolem strategie je připravit podnik na situace, které s určitou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů. Tento odhad je ale výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Správný stratég by měl mít schopnost předvídat. Při své práci se totiž setkává jak s nejistotou vývoje, tak s nestandardními úkoly, které vyžadují tvůrčí přístup. Ne každý dokáže nést zátěž při rozhodování o závažných otázkách, které ovlivňují prosperitu organizace na dlouhou dobu dopředu. **Proces tvorby strategie** vyžaduje systematický přístup zahrnující **vytipování a analýzu externích faktorů**, které na podnik působí, **v konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku** v podmínkách neurčitého prostředí a nejistého vývoje.

Vlastnímu stanovení strategie předchází důkladná analýza, pomocí které identifikujeme nejen vnitřní schopnosti podniku, ale zkoumáme také prostředí, ve kterém se podnik nachází. **Při analýze faktorů podnikového okolí** se analyzují zejména **potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a vývoj makroekonomických podmínek**. Při analýze nepopisujeme jen současnost, ale zabýváme se též vývojem daného prostředí. Pečlivá analýza vývoje může dopomoci k odhalení strategické mezery na trhu a tím k získání konkurenční výhody. **Identifikace, vybudování a udržení si konkurenční výhody je pilířem pro zajištění prosperity**, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků. Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, musí neustále monitorovat potřeby spotřebitelů a přizpůsobovat se těmto požadavkům. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů nějakým způsobem odlišil. Konkurenční výhodu můžeme získat tím, že přijdeme na trh s převratnou novinkou, ale také tím, že produkuje stejné zboží, ale jiným způsobem než konkurenti. Obě možnosti mohou vést k úspěchu, ale budoucnost je ve druhém způsobu. Neustálé vymýšlení nových produktů podniky vyčerpává, a proto již v osmdesátých letech minulého století podniky od výrokové inovace jako jediného zdroje konkurenční výhody ustoupily. Podnik získává konkurenční výhodu především v případě, že dělá nebo vlastní něco, co je pro konkurenty těžko dosažitelné či dokonce nedosažitelné. Metody jak vyrábět stejné věci jiným způsobem nastínil Michael Porter ve svém modelu hodnototvorného řetězce. V modelu jsou uspořádány vnitřní aktivity v podniku a model zároveň využívá vazeb mezi těmito aktivitami. Právě ve způsobu provádění aktivit a jejich vazbách vidí Porter **udržitelnost vytvořené konkurenční výhody**. Jediněčná vnitřní organizace práce v podniku je pro ostatní konkurenty neviditelná a je velmi obtížně napodobitelná.

Definice:

Konkurenční výhoda a její udržitelnost je založena zejména na:

- výjimečných zdrojích,
- výjimečných schopnostech,
- výjimečném postavení.

Podniky tedy musí pochopit podstatu a roli konkurenční výhody v rozdílných odvětvích. Pokud podnik získá konkurenční výhodu, musí se snažit o její udržitelnost. Relativně udržitelné konkurenční výhody dosáhne pouze neustálým přizpůsobováním se změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům.

Současně musí efektivně formulovat, implementovat a vyhodnocovat strategie reagující na rozpoznané změny.

3.5. Strategie efektivnosti jako dominanta

Základním **cílem strategického řízení** je vytvoření **konkurenčního efektu**, který současně porovnáním s konkurenčními efekty jiných strategických subjektů je pozitivní jako **komparativní efekt**. Z tohoto důvodu dominantní postavení ve strategickém řízení mají **strategie efektivnosti**. Nositelem **konkurenčního efektu**, jeho kladné podoby je **konkurenční výhoda**, nositelem záporné podoby konkurenčního efektu je **konkurenční nevýhoda**.

Definice:

Nositelem efektu ekonomického organismu je jeho uspořádanost, resp. uspořádanost jeho složek a to jeho substance, organizace - uspořádanosti, a procesů, které v něm probíhají a kterými je naplňován účel jeho existence, vymezené v podobě mise.

Definice:

Za efekt je v nejobecnější podobě považován změněný účinek, který souvisí s účelem daného objektu, a má podobu změněných funkcí objektu.

Efekt může mít podobu jak **pozitivní**, tak **negativní**. **Za pozitivní efekt** je považována pozitivní změna účinku měněného nebo inovovaného objektu v podobě pozitivní změny funkcí. **Za negativní efekt** je považována záporná podoba změny účinku měněného objektu včetně záporné změny jeho funkcí.

Efekt má **komplexní podobu** a je vnitřně strukturován na **efekty dílčí, parciální**. Jako dílčí efekty vymezujeme efekty ekonomické, sociální, politické, vojenské, ekologické, etické, estetické, kulturní a pod. Efekt je třeba nejprve **identifikovat, verbálně charakterizovat** a posléze **kvantifikovat** v podobě tvrdých nebo měkkých dat. Znalost efektů může být využita pro formulaci kritérií, na jejichž základě se rozhoduje .

Definice:

Efekt jakéhokoli objektu je na jedné straně dán **jeho funkčností**, kterou je **naplňován účel existence objektu, na druhé straně z naturálního pohledu objemem, kvalitou a strukturou zdrojů, které je nutno vynaložit na dosahování funkčnosti objektu**. V **peněžním vyjádření** potom objem, kvalita a struktura spotřebovaných zdrojů je oceněna **peněžní částkou, kterou je nutno vynaložit ve finančním vyjádření na dosahování funkčnosti objektu**.

Definice:

Toto vyjádření současně vyjadřuje **souborné hodnotící kritérium pro hodnocení jakéhokoli objektu.**

Jak vztah funkčnosti a spotřebovaných zdrojů na její dosahování vynaložených, tak vztah funkčnosti objektu a objem peněz, který je nutno na dosahování funkčnosti vynaložit se může vyskytovat ve **13 základních variantách**. Z nich z naturálního, fyzického hlediska je **nejlepší varianta**, když při růstu funkčnosti současně klesá objem, kvalita spotřebovávaných zdrojů, **nejhorší variantou** je pokles funkčnosti objektu při současném růstu objemu a kvality zdrojů. **V peněžním vyjádření** pak nejlepší varianta je růst funkčnosti objektu při poklesu peněžní částky, na dosahování funkčnosti vynaložených. Nejhorší variantou je pokles funkčnosti objektu při současném růstu peněžní částky, kterou na funkčnost vynakládáme. Vztah objemu, kvality a struktury spotřebovávaných zdrojů v naturální podobě a následně v peněžním vyjádření je **obecným problémem t.zv. reprodukce**, která probíhá jednak naturálně a jednak v hodnotovém vyjádření a může mít podobu **reprodukce prosté, zúžené nebo rozšířené**.

Definice:

Efekt uspořádanosti ekonomického organismu je výsledkem jeho vývojového procesu, jehož podstatou jsou změny nebo inovace, které jsou důsledkem akcí, jež rezultují z řídicí aktivity řídicího subjektu, jeho cílevědomého a uvědomělého působení na vývojový proces (otazníkem zůstává, zda racionálního nebo neracionálního).

V jeho vnitřní struktuře mohou být v různé míře zastoupeny **dílčí efekty**, a sice ekonomický, sociální, ekologický, politický, vojenský, etický atd. Podle jednotlivých dílčích efektů můžeme potom tvořit **strategie ekonomické efektivity**, sociální, politické apod. **Efekt** přitom **rozumíme** určitý výsledek určité změny, jež je výsledkem akce a aktivity. (Ekonomickým efektem je např. růst zisku v důsledku změny technické úrovně výroby, sociálním efektem pokles nezaměstnanosti v důsledku založení nové výroby apod.).

Vložit obrázek!!! 3.1.

3.5.1. Strategie masy a míry efektu

V rámci strategie obecné efektivity s tím, že je možno je identifikovat v jakýchkoliv dílčích strategiích efektivity, identifikujeme dva základní druhy strategií. Je to **strategie masy** a **strategie míry** efektu. Strategií masy efektu (efektivity) rozumíme celkový objem daného efektu (např. celková masa zisku plynoucí z výroby a prodeje inovovaného výrobku), mírou efektu rozumíme poměrový vztah, který vyjadřuje jak, resp. za kolik byl efekt dosažen (v případě inovovaného výrobku vztah ceny, za kterou je výrobek prodáván, k nákladům).

Mezi strategií masy a míry efektu existuje opět **vzájemný vztah**, přičemž dosavadní empirické průzkumy ukazují, že výraznější roli hraje masa efektu. Ze vzájemného vztahu masy a míry efektu plynou 4 základní varianty možného kombinování (viz obr. č. 3.2.)

Obr. č. 3.2.: Vztah masy a míry efektu

	II	IV	
malá	Míra efektu – malá Masa efektu - velká	Míra efektu – malá Masa efektu - malá	
MÍRA			
	I	III	
velká	Míra efektu – velká Masa efektu - velká	Míra efektu – velká Masa efektu - malá	
	velká	MASA	malá

Uplatňování jednotlivých kombinací není volutaristické, podléhá zcela **přesným podmínkám**. První kombinaci může uplatňovat ekonomický subjekt, mající výlučné postavení na trhu díky good-willu a vysokému image svých výrobků. To je dnes podmíněno zejména vysokou vědeckotechnickou úrovní výroby a výrobků, solidností a tradicemi. Druhá kombinace je vhodná pro nově podnikající ofenzivní subjekty, které musí pronikat dumpingovými cenami, a masu získávají velkým okruhem zákazníků. Podmínkou této strategie je, že musí zvládnout komparativně nízkou úroveň nákladů. Třetí kombinace je vhodná pro kusovou nebo malosériovou výrobu na exkluzivní vědeckotechnické nebo jiné (módní apod.) úrovni pro omezený okruh zákazníků. Tato kombinace např. neřeší zásadním způsobem sociální efekt (nezaměstnanost apod.) či jiné efekty dílčí. Poslední kombinace u růstové pozitivní strategie je kombinací nejméně výhodnou, přičemž postihuje většinu našich dnešních soukromých podnikatelů, zabývajících se zejména obchodem a vede k jejich bankrotu.

3.5.2. Strategie zvláštního a mimořádného efektu

V oblasti **strategie ekonomické efektivity** jsou identifikovány opět dvě základní strategie. Jedná se o strategii mimořádného efektu (strategie cenová) a strategii zvláštního efektu (strategie nákladová). Identifikace těchto strategií vychází z následující analýzy (pro oblast výroby).

Zcela konkrétní výrobek o určité užitné hodnotě je vyráběn za určité úrovně nákladů individuálních výrobců, jejichž výsledkem jsou určité náklady průměrné. Dokáželi některý výrobce využít **komparativní výhodu** v jednotlivých výrobních činitelích na vstupu výrobního procesu (jimi jsou pracovní síla určité kvalifikace, množství a struktury a obdobně stroje, suroviny a dále vazby mezi výše uvedenými prvky, tj. vazba energetická, technologická a organizační), může se mu zdařit vyrábět výrobek za nižší náklady než jsou náklady ostatních výrobců. V tomto případě inkasuje **absolutní zvláštní efekt**. Jsou-li jeho individuální náklady vyšší než náklady srovnávaných výrobců, inkasuje **komparativní nevýhodu** a musí usilovat změnou jednotlivých nebo

všech vstupních výrobních činitelů náklady snižovat. Podaří-li se mu to a jeho náklady se přiblíží úrovni nákladů ostatních výrobců, inkasuje **zvláštní efekt relativní**.

Vedle **nevytvoritelných zdrojů komparativních výhod**, kde výsledkem jejich využití může být **komparativní efekt**, bude v současné době a zejména v budoucnosti rozhodující role při formování vývojového procesu ekonomického organismu patřit **vytvoritelným zdrojům komparativních výhod** přinášejících komparativní efekty. Mezi ně patří **zejména kvalifikace lidí, formy dělby práce a věda a technika**.

Mimořádný efekt plyne z pohybu ceny. Určitý výrobek o určité užitné hodnotě je prodáván jednotlivými výrobci za určité ceny. Výsledkem je určitá průměrná úroveň ceny výrobku. Podaří-li se individuálnímu výrobcovi změnit úroveň ceny (zejména její růst díky využití např. vědeckotechnického monopolu úrovně užitné hodnoty) a cena vzroste nad úroveň cen ostatních výrobců, získává výrobce **absolutní mimořádný efekt**. Je-li úroveň ceny individuálního výrobce pod úrovní cen ostatních, pak určitým opatřením může dosáhnout přiblížení se cenám ostatních výrobců. V tomto případě získává **mimořádný efekt relativní**.

S přihlédnutím k poznatkům, uvedeným v souvislosti se strategií masy a míry efektu, je výrobce zainteresován na optimalizaci vztahu cena/náklady.

3.5.3. Strategie účelnosti a účinnosti

Další vymezení strategie ekonomické efektivity ekonomického organismu je vymezení **strategie účelnosti a účinnosti**. Účelnost a účinnost byla velice pregnančně definována Peterem Druckerem.

Definice:

Účelnost – effectiveness – je definována jako „**dělat správné věci**“, **účinnost** – efficiency – je definována jako „**dělat věci správně**“. Strategie ekonomické efektivity jako **strategie účelnosti a účinnosti** je souhrnně vymezena v nejlepší variantě jako „**dělat správné věci správně**.“

Řešení účelnosti souvisí s cílovou alokací zdrojů do vhodného operačního prostoru, který je územně a věcně vymezen. **Cílová alokace zdrojů** je v podniku **kompetencí top managementu** který nejprve vymezuje strategickou vizi, otevřené strategické cíle a následně v podobě uzavřených cílů formuluje strategii. **Posláním podřízených subjektů** v hierarchicky uspořádaném ekonomickém organismu je potom **řešit účinnost**, t.j. **hledat vhodné prostředky k naplnění strategických cílů v souladu s hodnotícím kritériem**, které je formulováno v předchozí kapitole učebnice. Daný postup je vymezen jako **cílově programový přístup**.

Definice:

Operační prostor jako oblast alokace zdrojů je jak již bylo uvedeno **vymezen územně a věcně**.

Jeho podrobný popis a návod k jeho strategické analýze jsou uvedeny v dalších kapitolách učebnice. Volba operačního prostoru souvisí s možnostmi **využití**

komparativních výhod a komparativních efektů v něm se nacházejících a současně s možnostmi **nabízet konkurenční výhodu** a konkurenční efekt.

Otázky:

- Jak definujete strategický management a strategii
- Jakou podobu mají strategické operace
- Jaké jsou definiční znaky strategie, taktiky, a operativy
- Jak klasifikujeme typy strategií
- Jakou podobu má konkurenční efekt ekonomického organismu
- Jaký komparativní efekt využívá vaše organizace
- Jak kvantifikujeme konkurenční a komparativní efekt

4. Strategický plánovací cyklus

V této kapitole se seznámíte

- se strukturou strategického plánovacího cyklu
- Vymezení analytické, strategické a realizační části cyklu

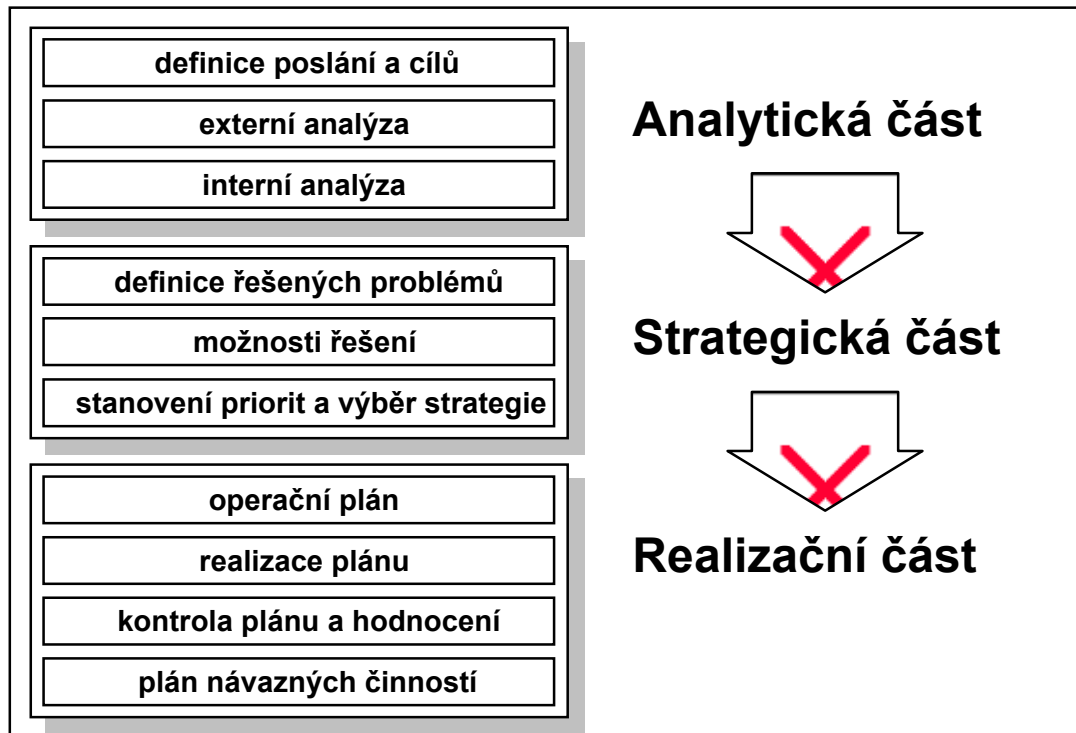
Úvod

Tvorba a realizace strategie probíhá v jednotlivých postupových krocích, které tvoří obsah strategického plánovacího cyklu. Strategický plánovací cyklus ve formalizované podobě představuje současně standardní operační postup, který by měl jako metodický návod složit strategickému managementu podniku.

4.1. Struktura strategického plánovacího cyklu

Strategický plánovací cyklus (viz obr. č.4.1.) slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů. Lze jej rozdělit do tří základních tematických okruhů: na **analytickou, strategickou a realizační část**, jejichž výsledky na sebe navzájem navazují.

Obr. č.4.1: Strategický plánovací cyklus



4.1.1. Definice poslání a cílů

Základním **východiskem pro tvorbu podnikové strategie** jsou **výsledky strategických analýz**, jež přímo souvisí se stanovením **poslání společnosti** a strategické **vize**, která definuje **základní strategický otevřený cíl** organizace a která je dále vymezena v podobě konkrétních podnikatelských záměrů a cílů podniku.

Je vhodné si uvědomit, že v praxi se manažeři běžně setkávají se situacemi, kdy **cíle různých zájmových skupin jsou v přímém rozporu**. Lze uvést například vyjednávání o znění kolektivní smlouvy s odborovou organizací. Zatímco vlastníci podniku jsou v tomto případě přímo zainteresováni na co nejnižších mzdových nákladech, zaměstnanci (resp. jejich zástupci) se na stejný problém dívají z opačné strany. Pro úspěšné plnění vytyčených cílů je však zpravidla zapotřebí získat podporu obou stran. Z tohoto důvodu je vhodné **stanovit cíle organizace tak, aby odpovídaly názorovému konsensu v širších souvislostech**. Teprve takto definované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za opodstatněnou. **Strategické analýzy** pak provádíme jednak **vzhledem k prostředí**, v němž podnik existuje, a zároveň **vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku**.

4.1.2. Externí strategická analýza

Externí analýza se zabývá rozborem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost. Jak již bylo uvedeno, takto vymezené vnější prostředí organizace definujeme jako **operační prostor**. **Operační prostor** je vymezen **územně a věcně**.

Územní uspořádání vnějšího prostředí je strukturováno víceúrovňově a strategická analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena právě na tu úroveň prostředí, ve které budou probíhat strategické aktivity. Provádět slohová cvičení popisující irelevantní úroveň prostředí jsou ztrátou času a plýtváním zdroji. Týká – li se strategická operace lokálního prostředí, pak je např. z pohledu kupní síly zákazníků důležitá jejich kupní síla a zvyklosti, které mohou být diametrálně odlišné od parametrů národního prostředí.

V souvislosti s tvorbou a hodnocením strategie vzniká otázka, s jakými neindiferentními subjekty ve vnějším prostředí hodláme být v interakci, s jakými zamýšlíme konfrontovat svoje záměry. **Vnější prostředí, operační prostor** ve kterém strategický subjekt může operovat, jsou tato:

- **prostředí lokální.** Toto prostředí představuje bezprostřední vnější okolí, ze kterého může strategický subjekt čerpat svoje vstupy na principu komparativní výhody (pracovní síly, suroviny, energie apod.) nebo do něho umisťovat výstupy na principu konkurenční výhody, která – má-li ekonomický organismus být úspěšný – musí být současně komparativní výhodou pro zákazníka (výrobky, exhalace apod.). Toto prostředí je určitým způsobem charakterizováno hodnotovými parametry, právními normami, zvyklostmi apod.. Tuto úroveň prostředí označíme jako prostředí **prvního řádu**,
- **druhým řádem** označíme **prostředí regionální. Regionální prostředí** by mělo představovat homogenní strukturu prostředí lokálních, spojovaných, homogenizovaných jazykovými mutacemi, nářečím, zvyklostmi, hodnotovými parametry a pod. Dnes je strukturování v podobě regionů stále více ovlivňováno dělbou práce a to z pohledu uspořádanosti jak nižšího, tak vyššího řádu. Lokální prostředí již není schopno reflektovat specifika vývojového procesu, zejména vliv dělby práce z pozice své úrovně a prostředí vyššího, třetího řádu, tj. národní úroveň ještě není schopna regionální prostředí a jeho specifika jako svůj subsystém reflektovat. To je racionální důvod pro řešení uspořádanosti víceúrovňové povahy v podobě regionu.
- **prostředí národní** (státní) je vymezeno hranicemi země nebo státu. Rovněž pro toto prostředí platí výše uvedené. Převodním můstkem národních prostředí v měnové oblasti je např. směnný kurz měny, právní normy, Národní prostředí je úroveň prostředí 3. řádu,
- **prostředí mezinárodní, vznikající zejména cestou integračního uskupení** předpokládá zrušení národních hranic a vyrovnání parametrů prostředí v dřívějších jednotlivých prostředích národních, představuje **4. řád prostředí**,
- **prostředí světové globalizace** vzniká postupně v souvislosti s tím, jak se internacionalizují ekonomické procesy. Ve světovém prostředí určuje parametry ten, kdo je nejvýznamnější. Globální prostředí je **prostředí 5. řádu**.

Vlastní rozvojové záměry mohou konfrontovat se záměry jiných řídicích subjektů v jakémkoli exogenním prostředí. Nejnáročnější podmínky jsou pochopitelně v prostředí světovém, strategie parametrizovány na tuto úroveň prostředí jsou nejkomplicovanější.

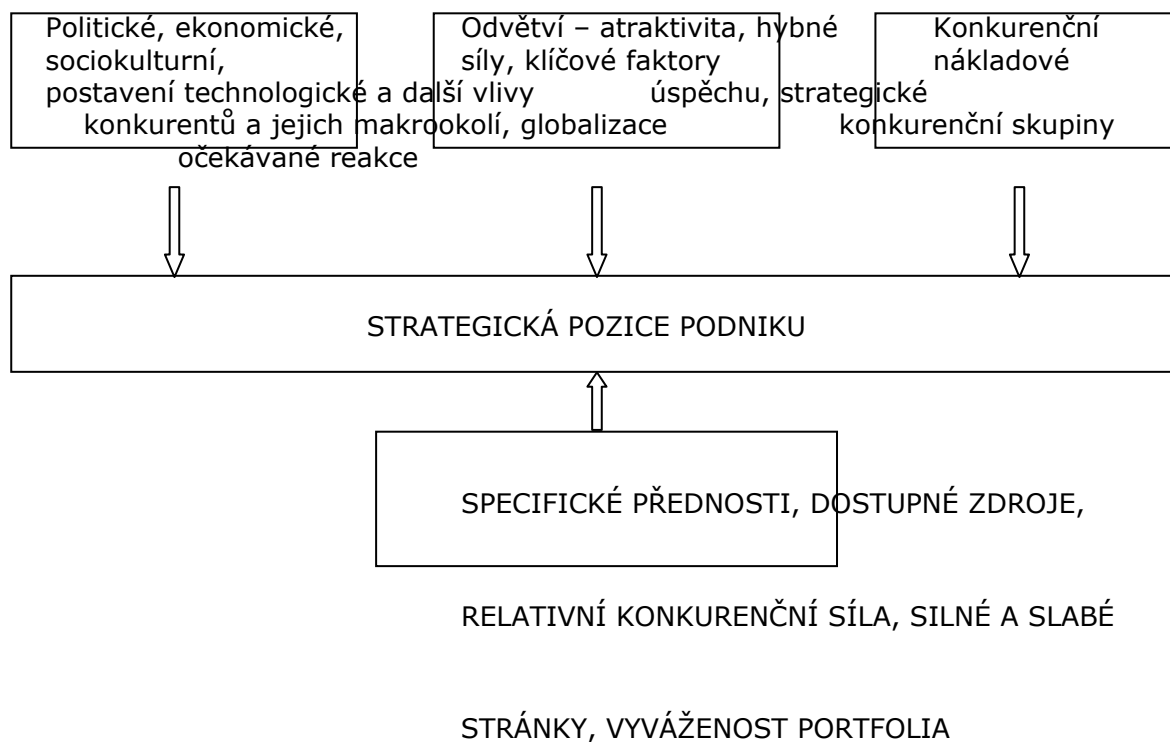
Analýza vnějšího prostředí je považována za klíčový krok v strategickém procesu. Úspěšná bude pouze taková strategie, která respektuje podmínky dané vnějším prostředím. Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující **síly makroprostředí** (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí též sledovat významné **účastníky mikroprostředí** (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk. Rozdělení vnějšího prostředí na **makroprostředí** a **mikroprostředí** je další metodologický přístup k jeho analýze.

Operační prostor kromě prostorové, **územní dimenze**, má ještě **dimenzi věcnou**, která se týká věcné podoby aktivit, které podnik provádí. Souvisí s odvětvovou a oborovou podobou operačního prostoru.

4.1.3. Interní strategická analýza

Analýza vnitřní situace firmy se odvíjí od snahy identifikovat její konkurenční výhodu, jejímž základem může být vlastnictví unikátního zdroje či zvláštní dovednosti. Proto analýza začíná právě auditem zdrojů a rozbořením dovedností. Dalším krokem je odhad relativní konkurenční síly, který ukáže, zda je firma slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než nejbližší konkurenti. Závěrů předchozích částí využívá analýza SWOT. Porovnáním skutečností vnitřního a vnějšího prostředí identifikuje hlavní silné a slabé stránky firmy na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé. Proces strategické analýzy znázorňuje obrázek.

Proces strategické analýzy podniku obr. 4.2.



5. Strategická analýza vnějšího prostředí (externí analýza)

V této kapitole se seznámíte

- s povahou prostředí a jeho uspořádaností
- s vymezením složek externího, exogenního, vnějšího prostředí
- s vymezením prvků ve vnějším prostředí

- s osvojením metod, používaných v externí strategické analýze

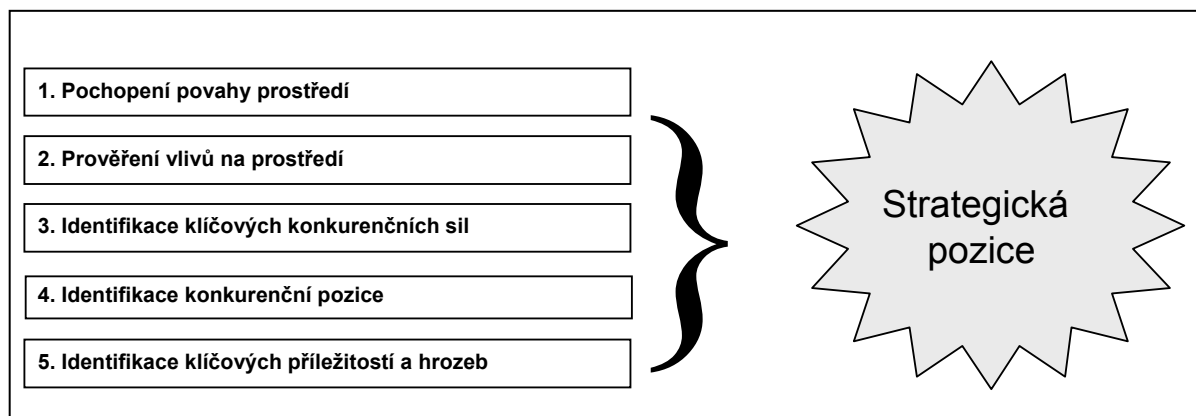
Úvod

Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že okolní prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a chápou nutnost přizpůsobování se jeho charakteru.

5.1. Stanovení výchozí strategické pozice podniku

Analýza interního a externího prostředí podniku je východiskem pro určení výchozí strategické pozice podniku. Externí strategická analýza se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat **strategickou pozici podniku** (viz obr. č. 5.1²). Vzhledem k důležitosti zjištění strategické pozice podniku, se budeme věnovat podrobnějšímu popisu jednotlivých kroků strategické analýzy prostředí a vysvětlení některých základních postupů.

Obr. č. 5.1. : Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku



Ve vnějším prostředí podniku je nutno analyzovat

- **makrookolí** – faktory působící na makro úrovni. Smyslem analýzy je zde dát řídicím pracovníkům impuls k vnímání širších souvislostí a poukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti. Nejznámějšími metodami jsou tzv. **PEST analýza** a metoda „**4C**“. PEST představuje politické, ekonomické, sociokulturní a technické vlivy makrookolí, název vznikl z počátečních písmen jejich názvů, t.zv. akronym. Metoda „**4C**“ postihuje globalizační tendence.
- **odvětví** – zde je cílem uvědomit si na základě charakteristik odvětví, zkoumání jeho **změnotvorných hybných sil** a **klíčových faktorů úspěchu** atraktivitu pro danou firmu. Užitečnou součástí analýzy odvětví blíže určující jeho strukturu je **mapa strategických konkurenčních skupin**.

² zpracováno podle JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall 1993, strana 90, obr. 3.1.

- **konkurenční odvětví** – zkoumáme ho v přímé návaznosti na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se nyní dostávají konkurenční síly. I firma ve velmi atraktivním odvětví se totiž působením těchto sil může dostat do vážných potíží. Nejbližším konkurenčním okolím firmy většinou bývá odvětví, ale někdy může být vymezeno i úžeji, například pomocí strategických konkurenčních skupin. Někdy mají konkurenční síly svůj zdroj i mimo dané odvětví, například v substitutech z jiných odvětví. Nejdůležitější metodou je zde **Porterův model pěti sil** často doplňovaný nákladovými řetězci, které ukazují, které firmy jsou v dobré pozici pro konkurování cenou a naopak, které jsou zranitelné při případném cenovém útoku.

5.2. Pochopení povahy prostředí

Vzhledem ke skutečnosti, že jedním z hlavních problémů strategického managementu je schopnost pracovat s nejistotou, je vhodné se při popisu okolí podniku zamyslet nad tím, do jaké míry je toto prostředí "turbulentní" a z jakých důvodů. Obecně lze míru nejistoty či turbulence prostředí popsat pomocí míry komplexnosti a míry dynamiky podmínek existence prostředí. V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme:

- **prostředí statické**, v němž lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a

- **prostředí dynamické**, v němž lze při odhadu budoucího vývoje používat historická data jen částečně. Existuje však několik způsobů odhadu vývoje dynamického prostředí, počínaje postupy čistě intuitivními až po specificky strukturované metody, mezi něž patří např. **metoda tvorby scénářů**, jež je při tvorbě strategických plánů využívána vícekrát.

Míra komplexnosti uvažovaného prostředí se odvíjí od způsobu segmentace činností v rámci podniku a může tedy být do značné míry závislá na organizační struktuře podniku, respektive na míře decentralizace rozhodovacích procesů uvnitř podniku. Nelze však jednoznačně říci, že by vysoká míra decentralizace vedla vždy ke zjednodušení. Historicky podložená schopnost podniku pracovat s komplexně pojatými informacemi o prostředí se v takovém případě stává jeho konkurenční výhodou.

5.3. Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku

Faktorů, jejichž vliv na prostředí jsme schopni popsat, je celá řada a liší se v závislosti na povaze řešeného problému. Nelze jednoznačně stanovit ani jejich počet či strukturu, jelikož ty se vyvíjejí v čase. Mezi **základní faktory**, které se budou ve většině případů opakovat, lze zahrnout například **politiku národních vlád a nadnárodních institucí**, vývoj v oblasti legislativy, demografické a sociálně-kulturní faktory, situaci na primárních i sekundárních kapitálových trzích, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek a podobně. V žádném případě však **relevantní faktory** nezůstávají neměnné v čase a jejich eventuelní změny musíme ve svých úvahách zohlednit.

5.4. Metody analýzy vnějšího prostředí

Mnoho firem nemá schopnost chápat změnu jako příležitost. Změny často ignorují nebo je nevnímají, dokud není pozdě.

Případová studie

V roce 1981 si všiml generální ředitel společnosti Reebok nového trendu – módy cvičení aerobiku. Jako odpověď na tento trend firma vyvinula a uvedla na trh nový typ sportovních bot – typické bílé kožené sportovní boty. Ukázalo se, že je to správný výrobek ve správný čas – roční prodeje firmy Reebok se zdvojnásobily, potom ztrojnásobily a každý další rok se zpětinasobily. Konkurenti Reeboku si včas neuvědomili spojení mezi botami na cvičení a stoupajícím zájmem veřejnosti o cvičení aerobiku a na ně navazující životní styl. Například firma Nike se rozhodla, že aerobik není sport, že jde pouze o momentální výstřelek, a pokračovala ve výrobě běžeczkých bot, které vyráběla již v průběhu 70. let.

Kdyby firma Nike lépe porozuměla okolnímu prostředí, okamžitě by si uvědomila skutečný význam vlny aerobiku a zabránila by tak firmě Reebok stát se jejím hlavním konkurentem. Firma Nike podcenila analýzu prostředí v němž se pohybovala.

Okolní prostředí může být velmi široce definováno jako takové síly v okolí firmy, které ovlivňují její schopnost úspěšně prodávat své výrobky cílovým zákazníkům. Toto **prostředí se skládá ze sil nebo prvků** v podnikatelském prostředí firmy, které může firma ovlivnit jen velmi málo nebo nad nimiž nemá žádnou kontrolu, které ale přímo ovlivňují způsob, jakým firma provádí obchody nebo prosperuje. **Okolní prostředí** nabízí jak **příležitosti, tak i hrozby** – a tím, že firma porozumí prostředí kolem sebe, může využívat těchto příležitostí a minimalizovat rizika. V případě firmy Reebok, která jistě příliš nemohla ovlivnit rostoucí zájem o aerobik, ale mohla velmi zlepšit svou situaci pružnou reakcí na tento nový trend.

Sociální, politické a ekonomické prostředí, ve kterém se firma pohybuje, se dnes mění daleko rychleji než kdykoliv předtím, hlavně díky novým technologiím a „zmenšováním“ světa. Řídící pracovníci firmy si musí tyto změny a jejich důsledky uvědomovat.

Analýza prostředí zkoumá vše, co firma potřebuje vědět o trhu a své pozici na něm. S takovou analýzou nemusí firma dělat svá rozhodnutí naslepo a může do jisté míry předvídat budoucí události, na které bude muset reagovat.

Tato myšlenka není ani nová, ani radikální. Většina organizací už teď permanentně své okolí sleduje a převážná většina z nich dobře rozumí všeobecným podmínkám svého odvětví. Nicméně je možné, že o nich nepřemýšlí přesně a strukturovaně. Je možné, že si neuvědomují všechny důležité trendy a jejich vzájemné vztahy. Například, jaký má vliv vývoj informačních technologií na vzrůstající počet pracujících žen s dětmi? Mohly by se tyto faktory zkombinovat tak, že by vznikla nová příležitost? Touto příležitostí by mohlo být například usnadnění hlídání dětí prostřednictvím informačních technologií.

Ještě předtím, než může organizace začít úspěšně cokoli – mohou to být spotřební výrobky, průmyslové zboží, produkty i služby – musí provést následující kroky:

- **Vyhodnotit prostředí**, ve kterém se pohybuje.
- Vystopovat **změny v hodnotách zákazníků**.
- Porozumět tomu, **jak tyto změny ovlivní výrobky a služby firmy**.

Firma, která chce „mít před svým prostředím náskok“ by se měla zamyslet na následujícími otázkami:

- Jsme si vědomi změn v našem podnikatelském - obchodním prostředí?

- Jak tyto změny sledujeme?
- Jak se mění potřeby, přání a hodnoty našich zákazníků?
- Co jsme v našich plánech udělali, abychom na tyto změny pružně reagovali?
- Jak se odrážejí tyto změny ve firemních plánech, které chceme realizovat?
- Co bychom měli dělat v budoucnu jinak, abychom se s těmito změnami vyrovnali?

V následujících částech se seznámíme s nástroji, technikami a rámcovými aktivitami a ukázkou, jak každý z nich zvyšuje pochopení příležitostí a hrozeb a jejich uplatnění v organizaci. Následující postup je znázorněn na obr. 5.1 nazvaný jako „**Brašna na nářadí**“. Obsahem brašny jsou:

- **Analýza dimenzí vnějšího prostředí.**
- **Analýza sil a vlivů ve vnějším prostředí**
- **Analýza kritických, klíčových faktorů úspěchu.**
- **Směrová matice politiky**

Co tvaruje budoucnost a jak by mohla vypadat?	ANALÝZA PEST
Jak atraktivní je tento trh a jaké jsou priority pro další rozvoj?	MODEL PĚTI SIL
Jaké schopnosti potřebujeme, abychom úspěšně rozvíjeli firmu a aby se nám v těchto aktivitách dařilo?	KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU
Jak by se měly stanovit budoucí priority a kam se máme zaměřit?	SMĚROVÁ MATICE POLITIKY

Obr. 5.2 – „Brašna na nářadí“

Přestože „brašna“ nabízí organizovaný a strukturovaný postup, není schopna nabídnout zázračné řešení. Může nanejvýš zlepšit naději na úspěch tím, že zajistí posouzení a zvážení všech kritických faktorů. Sama o sobě však není schopna nahradit zkušenosti a hlubší poznání konkrétní problematiky.

Obr. 5.2 předkládá řadu otázek. Základem je položit ty správné otázky, protože bez nich nikdy nezískáme ty správné odpovědi. Tyto otázky se zaměřují na budoucnost, trh, zákazníky, konkurenci a vlastní program řízení.

5.4.1. PEST analýza – analýza dimenzí vnějšího prostředí

Podnikání se neodehrává ve vakuu. Odehrává se ve skutečném světě a reálný svět je velmi složité a dynamické místo. Firmy jsou neustále ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v neustále se měnícím mnohostranném prostředí, které organizace ke své škodě často ignorují.

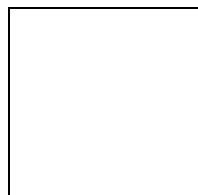
Jedním z možných způsobů popisu vlivů v externím okolí podniku, je využití tzv. PEST analýzy³. Jako obvykle, když se potýkáme s analýzou velmi složité situace, hledáme určitý model, aby nám pomohl analýzu strukturovat. Model, který používáme v tomto případě, je velmi jednoduchý, jmenuje se **analýza vnějšího prostředí (PEST)**. V tomto

³ PEST - pozn. jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Political, Economical, Social, Technological)

modelu zařazujeme to, o čem si myslíme, že jsou důležité **externí faktory**, dimenze pod čtyři hlavní záhlaví, t.zv. **akronym**. Nutno poznamenat, že existuje řada modifikací daného akronymu, např. **STEP analýza**, **PESTEL**, která rozšiřuje dimenze vnějšího prostředí o samostatné složky, dimenze a to legislativní a ekologickou. Kompetentní stratég je schopen definovat relevantní vlivy v prostředí a provést jejich kvalifikovanou analýzu.

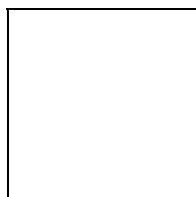
Definice:

PEST analýza obsahuje vlivy s uvedením jednoduchých příkladů:



Obr. 5.3. – Klíčové makroekonomické faktory

- **Politické/právní:** legislativa monopolů – vytváření nových konkurentů podnikům, které byly v minulosti v monopolním postavení v určité oblasti průmyslu, např. telekomunikace a železnice ve Velké Británii.
- **Ekonomické:** zvyšování disponibilního příjmu v rozvojových zemích podporuje zvýšení poptávky po konzumním zboží.
- **Sociálně-kulturní:** satelitní televizní vysílání má vliv na poptávku po konzumním zboží a na životní styl.
- **Technické:** frekvence technologických změn roste. Výrobky velmi rychle zastarávají a z toho plyne trvalá potřeba inovovat. Jak dlouho bude trvat, než úplně vymizí elektrické psací stroje? Mnoho trhů na celém světě přešlo z klasických psacích strojů rovnou na textové procesory založené na PC.



Obr.5.4 – Model PEST

V PEST analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory, dimenze, mění v čase.

Poté se snažíme odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru. Obr. č. 5.3 poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které v rámci PEST analýzy zkoumáme.

<p style="text-align: center;">Ekonomické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • trendy vývoje HDP • ekonomické cykly • úrokové sazby • vývoj peněžní zásoby • míra inflace • míra nezaměstnanosti • dostupnost a cena energií • ... 	<p style="text-align: center;">Politicko-právní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • antimonopolní opatření • zákony na ochranu životního prostředí • politika zdanění • regulace zahraničního obchodu • sociální politika • stabilita vlády • ...
<p style="text-align: center;">Sociálně-kulturní faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • demografický vývoj • rozdělování důchodů • mobilita obyvatelstva • vývoj životní úrovně a životního stylu • míra vzdělanosti obyvatelstva • přístup k práci • ... 	<p style="text-align: center;">Technologické faktory</p> <ul style="list-style-type: none"> • vládní výdaje na výzkum a vývoj • trendy ve vývoji a výzkumu • rychlost technologických změn • míra zastarávání technologií • vládní přístup k výzkumu a vývoji • ...

Obr. č. 5.5: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Protože sledování a analýza níže popsaných faktorů může poskytnout relativně mnoho informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit rozebrat do podrobností. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek. Je také možné použít určité paralely s historickým vývojem jiných odvětví. Tento postup však lze doporučit jedině za předpokladu, že jsme schopni objektivně ohodnotit difference mezi takovým odvětvím a sledovaným prostředím. Je důležité rozlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnocenně – se stejným dopadem na nás i naše konkurenty – a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční postavení.

Případová studie

Dva hlavní západní producenti hliníku jsou společnosti Alcoa, Spojené státy americké a Alcan, Kanada. Obě jsou přibližně stejně velké a obě jsou velmi diverzifikované, jak do šíře svých geografických operací, tak do škály výrobků. Ale je mezi nimi nejméně jeden významný rozdíl. Některé z větších tavících pecí Alcanu, kde se ruda mění na hliník, jsou poháněny energií vyráběnou ve vlastních hydroelektrárnách společnosti. Alcoa se závislá na dodávkách elektřiny vyráběné v elektrárnách převážně spalujících naftu. Elektrická energie je při výrobě hliníku nejvyšším nákladem.

Některé změny prostředí ovlivní obě společnosti stejně. Například, růst ceny mědi na světovém trhu bude výhodný pro obě společnosti – protože hliníkový kabel bude více konkurovat měděnému. Růst ceny ropy na světovém trhu však neovlivní obě společnosti

stejně, ale poskytne Alcanu relativní výhodu v nákladech. Tento rozdíl měl významný vliv na konkurenční strategie těchto dvou společností s tím, že Alcoa se snažila o kompenzaci vyšší „přidanou hodnotou“ ve svém sortimentu výrobků.

U PEST analýzy je nejdůležitějším imperativem skutečnost, že **má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy**. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout/předpovědět bez toho, že bychom **znali předcházející vývoj (minulost) a současný stav**. Tam, kde je to možné, by odhady trendů měly být doloženy konkrétními fakty, například statistickými údaji dokumentujícími dosavadní vývoj. Zaměření na aspekt perspektivnosti při zpracování PEST analýzy může zajistit **metoda MAP⁴, která je založena na rozložení analýzy PEST do tří navazujících fází/kroků:**

1. **Monitorování**, identifikace faktorů – **fáze „M“**
2. **Analýzy** jejich dosavadního působení (označovaná též jako retrospektivní analýza) – **fáze „A“**
3. **Predikce** vývoje (též perspektivní analýza) – **fáze „P“**

Uvedený přístup je zárukou toho, že se na **aspekt perspektivnosti analýzy** nezapomene. MAP umožňuje vnést do zpracování analýzy systematičnost a pořádek a prezentovat výsledky přehledným způsobem. Postup uplatnění MAP přístupu k PESTanalýze je demonstrován v tab. 5.1.

Sociálně/kulturní faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost 1 – nejnižší 5 – nejvyšší
odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí	Stavebnictví je velmi časově a psychicky náročný obor především pro samotné mistry a stavbyvedoucí. Jejich současné mzdové požadavky plně neodpovídají jejich představám, což způsobuje odchod těchto kvalifikovaných pracovníků do zahraničí, kde jsou jejich mzdové požadavky plně uspokojeny a to i v návaznosti na přepočtení měn.	Firma se musí zamyslet nad řešením této situace, zatím se snaží o motivaci těchto pracovníků pomocí hmotných stimulů (firemní automobil, mobilní telefon, možnost rekreace v podnikové chatě za minimální poplatek). Bohužel jediným současným motivem jsou peníze, takže se firma bude muset zamyslet nad strategií mzdového odměňování. Účinky tohoto faktoru se zvyšují s blížícím se vstupem do EU.	5
nové způsoby získávání pracovníků	Poptávka po pracovních místech v oblasti stavebnictví je vyšší než nabídka, firma neprovádí konkrétní postupy hodnocení nově přijímaných pracovníků.	Vzhledem ke zvyšující se úrovni mechanizace a požadavcích na kvalifikované pracovníky je nutné, aby firma vybírala pracovníky vhodné (na základě i kognitivních a psychosomatických testů), protože bude nutné tyto	4

⁴ Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických slov: Monitor, Analyse, Predict

		pracovníky školit a vzdělávat a není dobrým přístupem tyto pracovníky posléze ztratit, protože odejdou ke konkurenci nebo do zahraničí.	
hodnocení pracovníků	Firma X-stav, s.r.o. neprovádí hodnocení pracovníků.	Chybí zde nutná zpětná vazba mezi názory vedoucích a dělníků na staveništi. Pro zvýšení produktivity práce a zkvalitnění výstavby je nutné tyto pracovníky hodnotit, tzn. zavést způsoby hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců.	
snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult	Současná situace zaznamenává menší počet absolventů technicky zaměřených škol.	Řešením by mohlo být navázání spolupráce se školami a výchova potenciálních pracovníků již „od plenek“.	3
pracovníci požadují nehmotné formy motivace	Pracovníci se dožadují nehmotných forem stimulace a odměňování.	Firma by měla provést hodnocení pracovníků a u prouktivních pracovníků se zamyslet nad možností nehmotných stimulů a odměňování.	3
zvyšující se úroveň vzdělávání	V posledních letech byl zaznamenán nárůst poptávky po studiu na středních a vysokých školách na úkor studia v učňovských oborech. Vzhledem k tomu, že klesá porodnost a tudíž i počet obyvatel v produktivním věku, dochází ke zvyšování vzdělanosti obyvatel republiky. Neroste však poptávka po studiu oboru stavebnictví.	Řešením by mohlo být navázání spolupráce se školami a výchova potenciálních pracovníků již „od plenek“.	3
postoj k práci a volnému času	V EU je vysoká produktivita práce, u nás je podstatně nižší. Pro její zvýšení bude třeba mít v zaměstnaneckém poměru méně zaměstnanců, ale kvalifikovaných, ušetří se tak režijní náklady.	Lepší hospodaření s finančními prostředky, bude nezbytný dokonalý výběr kvalifikovaných a schopných zaměstnanců.	3
rozvoj konzumního způsobu života	Zvyšuje se konzumní styl života za podpory médií jako televize, internet a mobilní operátoři.	Je zaznamenána stále velká neochota dojíždět za prací.	2
informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost	Souvisí se zvyšující se úrovní vzdělávání.	Řešením by mohlo být navázání spolupráce se školami a výchova potenciálních pracovníků již „od plenek“.	3

Technologické faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza vývoje)	dosavadního	Dopad (předpoklad vývoje)
			Urgentnost 1 – nejnižší 5 – nejvyšší

Tab 5. 1 - Analýza PEST (přístup MAP)

Jsou-li při analýze vnějšího prostředí identifikovány faktory relevantní z hlediska například návrhu nové strategie, je vhodné jejich význam a sílu působení pro následné využití určitým způsobem uspořádat, ohodnotit, ocenit. K tomuto účelu se používají nejrůznější metody vycházející zpravidla z expertního hodnocení. Hodnocení se například provádí tak, že u jednotlivých identifikovaných faktorů rozhodneme, zda pro firmu implikují hrozbu nebo příležitost. Pro **označení této techniky** se používá zkratka **ETOP** (Environmental Threat and Opportunity Profile). Její uplatnění je zřejmé z tab. 5.2.

Sektor okolí		Vliv
		0 neutrální vliv + příležitost - hrozba
Politicko-právní faktor	0	sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU
	+	daňová politika
	+	orientace vládní strany
	-	zdravotní a hygienické normy
	0	změna zákoníku práce
Ekonomický faktor	+	situace na trhu práce v ČR a regionu
	-	průměrná výše mezd v ČR
	0	požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle
Sociálně/kulturní faktor	0	nové způsoby práce, např. home office
	-	odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí
	0	nové způsoby získávání pracovníků
	-	hodnocení pracovníků
	-	snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult
	0	pracovníci požadují nematné formy motivace
	+	zvyšující se úroveň vzdělávání
	+	postoj k práci a volnému času
	-	rozvoj konzumního způsobu života
	+	informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost
Technologický faktor	+	nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup
	-	nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků

Tab. 5.2 – Analýza PEST (přístup ETOP)

5.4.2. Metoda tvorby scénářů

Všechny organizace si o svém operačním prostoru a vývojových trendech vytvářejí určité představy. Je užitečné neustále brát správnost a aktuálnost těchto představ v potaz. **Analýza vnějšího prostředí** vyžaduje více než pouhé sestavení seznamů čtyř faktorů, dimenzí. Musíme se snažit odpovědět na následující otázky:

- a. Jak se pravděpodobně změní významné položky ve všech čtyřech oblastech prostředí během námi plánovaného období?
- b. Co je motorem změny – to znamená, jaké faktory zapříčiňují změnu? Budou mít vliv? Intenzivnější vliv?
- c. Jaký bude pravděpodobný dopad těchto změn na naše operace? Na naše konkurenční postavení?
- d. Jak můžeme tyto změny a trendy co nejlépe zohlednit při formulování naší strategie?

Pamatujme si však, že i přinejlepším jsme schopni pouze identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít vážný dopad na společnost, a dohadovat se, co se může v těchto klíčových oblastech dít. Toto je na hony vzdáleno předpovědi. Stupeň nejistoty je velmi vysoký. Zabýváme se proto jako další metodou sestavováním scénářů o budoucnosti. V mnoha případech budeme muset posuzovat četné a **alternativní scénáře**.

Případová studie:

„Jestliže se slovenská ekonomika bude vyvíjet tak rychle, jak v současnosti předpovídají ekonomové, velikost trhu se rovněž bude zvětšovat. V tomto případě by bylo pro nás finančně výhodné mít výrobní halu v okolí Bratislavy. Ale jestliže na Slovensku dojde k všeobecnému ekonomickému propadu, potom by bylo efektivnější zásobovat slovenský trh z naší továrny na Moravě.“

To by nás vedlo k otázce, jaké jsou klíčové faktory, které podmiňují ekonomický růst v regionu, jaký je účinek nízkého versus rychlého růstu na náš podíl na trhu atd.

Informace získané během identifikace a rozboru klíčových a řídicích faktorů mohou být využity při tvorbě specifických scénářů vývoje externího okolí podniku. Tuto metodu je vhodné používat především v okamžiku, kdy je zapotřebí vytvářet dlouhodobé strategie významně ovlivnitelné pouze omezeným počtem faktorů, jejichž vliv na danou strategii nelze předem jednoduše odhadnout.

Definice:

Metoda tvorby scénářů umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stádiích analýzy.

Výsledkem je omezený počet **logicky konzistentních**, ale přitom rozdílných **scénářů**, jež mohou být vzájemně srovnávány. Prakticky existují dva základní způsoby tvorby scénářů relevantní vzhledem k celkovým nárokům na jejich zpracování:

1. **tvorba scénářů na základě faktorů** - vhodná v případě, že faktorů ovlivňujících výsledek je velmi málo a faktory a jejich vzájemné interakce tak mohou být systematicky zkoumány,
2. **tvorba předem stanoveného počtu scénářů** - vhodná v případě, že počet faktorů ovlivňujících výsledek je mnoho. Většinou se snažíme vytvořit jen **několik variant**, které se od sebe výrazně liší (např. **optimistická, průměrná-realistická a pesimistická varianta apod.**).

Jestliže byly pro tvorbu scénářů použity faktory zohledňující jak vysokou míru nejistoty, tak velký vliv na konečný stav, **výsledné scénáře reprezentují výhledově možné varianty vhodné pro začlenění do procesu tvorby strategie podniku.**

Použití popsané metody má **pro tvorbu strategie podniku dva hlavní přínosy**. Jednak v dalších fázích tvorby strategie umožňuje testování citlivosti jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů, zároveň také umožňuje zpochybnit některé vžitě předsudky a předpoklady výkonných manažerů. To může být důležité v případě, že nelze obecně vyloučit změnu základních podmínek (zejména při plánování na období přesahující horizont 15 let).

Plánování scénářů umožnilo firmě Shell poradit si s výzvou naftové krize v roce 1973 a mnohem rychleji přizpůsobit svou strategii, než se to podařilo většině konkurenčních firem. Skupina expertů Shell vymyslela metodu „scénářů“ určených k přípravě firmy na budoucí vývoj, takže ji sled událostí nepřekvapil.

Prožití možné budoucnosti v současnosti

Plánování scénářů shromažďuje maximální množství dostupných informací a vytváří řadu obrazů, jak by mohla budoucnost vypadat. Jaké výzvy před nás postaví svět? Jaké možnosti z toho pro nás plynou a jak budou ostatní reagovat na náš postup? Pokud toto vše zpracujeme z různých úhlů, z nichž některé se mohou jevit jako zcela nepravděpodobné, potom stane-li se něco neočekávaného, firmu to nepřekvapí. Už to předem promyslela. Prožila řadu možných budoucností dřív, než některá z nich skutečně nastala. (Tato varianta je v praxi nazývána „metoda osedlaného koně“)

Termín „scénář“ je ze světa umění a představuje předlohu pro film nebo divadelní hru. V kontextu podnikání jsou scénáře příběhy, jak by se svět napříště mohl vyvíjet, „příběhy, které nám pomohou rozpoznat měnící se aspekty našeho současného prostředí a přizpůsobit se jim“. Jde o to rozhodovat dnes s určitým porozuměním realitě možného příštího vývoje. Jsou to nástroje na uspořádání vjemů ohledně „alternativních budoucích prostředí, kterých se mohou týkat podniková rozhodnutí“. Pečlivě se konstruují „zápletky“ znázorňující důležité prvky příští scény.

Scénáře nejsou předpovědi. Jsou prostředkem, který má pomáhat lidem při učení. Lidé jsou pak připraveni na vše, co se skutečně stane, a nejsou připoutáni k iluzi jistoty. „Vedoucího pracovníka podniku a moudrého člověka odlišuje od byrokrata a hazardního hráče schopnost jednat na základě znalostmi podloženého odhadu rizika a odměny.“ (Schwarz, 1991)

Vypracování scénářů

Případová studie

Společnost Shell přijala metodu ukázněného způsobu myšlení, aby zkoumala, co se může po dlouhém období relativní stability stát s cenou nafty. Koncem 60. let vypracoval Pierre Wack a jeho tým dva soubory scénářů. Jeden vycházel ze setrvalého stavu s rozšiřujícími se naftovými poli v nearabském světě. Druhý předvídal možnou naftovou krizi vyvolanou organizací OPEC. Scénáře byly prezentovány jako příběhy obsahující novinové zprávy, ale byly v nich podrobné tabulky udávající možný vývoj cen a praktické implikace. Zdaleka to nebyl výplod představivosti.

Vedení podniku pozorně naslouchalo a uvědomilo si, že se musí připravit na drastickou změnu podnikání. Wack prezentoval své scénáře bez jakýchkoli zábrán pokud jde o důsledky, jestliže se má firma vyhnout nejhorší eventualitě.

Ta skutečně nastala. V roce 1973 po válce „Yom Kippur“ vypukla celosvětová energetická krize. Cena barelu ropy, lehké typu Brent se před krizí pohybovala na úrovni 2,5 US dolarů za barel – 159 litrů. V průběhu krize překročila cenu 40 dolarů za barel, což z pohledu stávajících cen byla ovšem situace velice příznivá.

Ze všech naftových společností pouze Shell byla na tento vývoj mentálně připravena a v důsledku toho se stala jednou ze dvou největších koncernů velké naftové sedmičky. Společnost Shell měla nástroj pro alternativní vnímání světa, pro zpochybňování předpokladů a získání určitého, i když ne přesného, obrazu budoucnosti, nebo alespoň připravenosti na vše, co se může stát – to jí umožnilo rychle rozhodovat. Wack měl na mysli osvobození a uvolnění rozhledu lidí, nikoli pouhé prognózy. Firma si pak předchozí úspěch zopakovala tím, že se připravila na stejně prudký pokles cen nafty v 80. letech. Už si to promysleli dříve, než se to skutečně stalo.

Metoda uplatňovaná koncernem Shell nespočívala pouze ve využití konvenčních zdrojů informací, ale i v diskuzích s lidmi zastávajícími neortodoxní názory, lidmi, jejichž prst byl na pulsu společnosti. Pocházeli ze všech vrstev a z celého světa a měli poznatky o hodnotách a životních stylech, poznatky přesahující výsledky běžných demografických a geografických průzkumů.

Otevřeně a systematicky

Psaní scénářů předpokládá poctivý přístup. Musíte se vyvarovat přehlížení toho, co se vám nelíbí, což často dělají politici. Nesmíte si o některých věcech myslet, že jsou nemožné, což udělali lidé z ministerstva obrany USA. Rozpad komunistického systému v Evropě a Sovětského svazu nepředvídali, udivilo je to a ztratili smysl svých aktivit. Lidé se často cítí jistější, když nemyslí na možnosti, které jsou pro ně těžko stravitelné. A do toho vstupují osobní přístupy. Jste-li pesimista, musíte se přinutit se zeptat: „Existuje nějaký možný důvod pro optimistický scénář? Pokud ano, musím ho zařadit.“ Musíme otestovat naše vnímání v konfrontaci s fakty a zjistit, proč různí lidé vidí stejnou organizaci různým způsobem, a potom musíme fakta promítnout do budoucnosti a spolu s jinými lidmi zkoumat možný vývoj ve světě.

Nemůžete při tom pracovat po částech a v určitém pořadí, protože vše, co se stane, ovlivní vše ostatní. Musíte myslet systémově. Nemůžete rozdělit znalosti do zvláštních přihrádek expertních znalostí. Pak byste nemohli zkoumat vývoj ze všech možných úhlů. A i když si uvědomíte, že žádný jedinec nemůže zvládnout pohled ze všech možných úhlů, musíte být odhodláni naslouchat signálům z jiných oblastí a integrovat je v celek.

Sběr informací

Pro úspěšné plánování scénářů je velmi důležité opatřit si informace a mít při tom na zřeteli nejen to, co si myslíme, že musíme vědět. Je nutné být přístupný všem novým podnětům, neustále zkoumat dostupné informace a nově je mezi sebou kombinovat. Jakmile uvidíte nějakou možnost, je třeba aktivně usilovat o získání informací, které mohou být relevantní, právě tak to udělala společnost Shell ve vztahu k bývalému Sovětskému svazu a objevila řadu málo známých úvah sovětských odborníků o ekonomických potížích a mohla se proto lépe připravit na skutečný vývoj v letech 1989-93.

Další vlastnost, která je pro vypracování scénářů nutná, je **empatie**. Musíte se vžít se do myšlení jiných lidí. „Kdybych dnes byl ruským ekonomem ..“ „Kdybych byl mladíkem v dnešním světě ..“ Nebo se dívat na otázku životního prostředí očima vědce, potom očima politika, potom očima ekologického aktivisty. Každý z nich bude mít odlišný přístup. Dobrý stratég, dobrý expert na marketing a nakonec i dobrý občan musí brát v úvahu všechny perspektivy a smířit se s nimi.

Vést si záznamy o všem není tak důležité, jako vstřebat vše, co čtete a slyšíte a být ve střehu. Malý vědecký článek zaměřený na kratší životnost kovů, měl ohromné důsledky pro firmu Boeing jak pro zvýšení bezpečnosti, tak pro potenciál prodeje a rychlejší obměnu letového parku. Avšak pro firmu Shell rychlejší obměna letadel než se původně počítalo, znamenala méně prodeje pohonných hmot, protože nové modely jsou výkonnější.

Psaní scénářů

Jak si počínat při sestavení scénáře. Začněte **identifikací hnacích sil situace**, o níž píšete zprávu. Jelikož se různí lidé dívají na situace různě, nejlepší je pracovat v týmu, což umožní výměnu názorů. Hnací síly můžeme identifikovat na základě známé analýzy PEST, která zkoumá:

- politiku,
- ekonomiku,
- společnost,
- techniku a technologii,

a zvlášť bychom možná měli uvést životní prostředí.

Vezměme si jako příklad vydavatelství: **hnacími silami** jsou růst obyvatelstva, elektronická média, náklady na skartaci místo průběžného vydávání podle poptávky, papír a škody na životním prostředí, politické a obchodní restrikce.

Dobrou ilustrací hnacích sil je „**globální teenager**“, protože potřeby dospívajících a technologie významně přesahují národní hranice.

Po zjištění hnacích sil přichází další etapa, oddělit **pevně předurčené věci**, které nemůžete ovlivnit, od **kritických nejistot**, které můžete ovlivnit.

Definice:

Předurčené věci jsou ty, jejichž budoucí vývoj vyplývá z toho, co se už stalo.

Dlouhé trvání amerického rozpočtového deficitu společnost Shell v roce 1982 předvíдалa, vzhledem k závazku rozpočtových výdajů na obranu a na sociální zabezpečení a na druhé straně vzhledem k všeobecnému přesvědčení Američanů, že platí moc vysoké daně.

Mezi předurčené věci patří demografický vývoj. Právě narozené děti ovlivní míru porodnosti za dvacet let. Je také známo, kolik lidí bude za dvacet let pobírat důchod. Mnoho takovýchto údajů je k dispozici, velmi často se však podniky nesnaží si je opatřit a

vyvozovat z nich důsledky. Když tyto údaje nejsou pro podnik příznivé, lidé se snaží je popírat nebo ignorovat. Příkladem je vývoj počtu automobilů a rozsah výstavby silnic ve spojitosti s demografickými trendy.

Definice:

Kritické nejistoty vyplývají z předurčených prvků.

Společnost Shell věděla například o demografických a politických tlacích v Sovětském svazu, reakci politického systému však mohla odhadnout jen s malou mírou jistoty. Co se stane, když se podaří americký deficit vyrovnat? Zdá se téměř jisté, že hustota silničního provozu poroste a sní dopravní potíže a potíže s dojížděním do práce. Kritická nejistota však se týká reakce na tento vývoj. Stanou se auta používaná k cestě do zaměstnání cestující kanceláři? Bude více lidí pracovat doma? Bude se víc investovat do veřejné dopravy a bude tato doprava výkonnější? Rozšíří se obecně pružná pracovní doba? To vše jsou kritické nejistoty.

Alternativy

Při skutečném psaní scénáře vycházíme z těchto tří kategorií – **hnací síly, kritické nejistoty a nevyhnutelnosti** – a z nich odvozujeme různé směry vývoje. Zkoumáme konvergující síly a jejich průsečíky. Můžeme dospět ke třem scénářům – **status quo, optimistická a pesimistická** vize a zdůvodnit tu pesimistickou tak, že to vašim manažerům nažene strach. Na druhé straně je pro ně snazší vzít pesimistické scénáře na vědomí, protože existují také příznivější alternativy. Zajímavé je, že lidé jsou skeptičtí k příliš velkému optimismu. Řeknou: „Tak dobře to nemůže vyjít“.

Diskontinuita

Jiný postup, který pomůže při konstrukci scénáře, je přemýšlet o tom, odkud by se mohly vynořit **velké diskontinuity**, a sledovat jejich cesty sítí celé společnosti. Změna klimatu – velký meteorit spadne na velké město – lidé se začnou dívat na vesmírný program jako na něco nepotřebného – další epidemie horší než AIDS – benevolentní despotismus nahradí demokracii v zemích, kde to nikdo nečeká – nové náboženstvím podmíněné války – prodej drog se stane nekontrolovatelným nebo ho legislativa dovolí a přestane být výnosným obchodem (tento seznam byl zpracován v roce 1997). Tyto věci se asi nikdy nestanou, ale přemýšlení o nich může přinést nové podněty, které budou relevantní pro jiné oblasti.

Když budete psát scénáře, nemusíte předpokládat, že v pesimistické verzi se věci budou stále zhoršovat, až dospějí ke katastrofě. Věci mají sklon k tomu, že se vývoj obrátí. Užitečný způsob psaní scénáře je vzít za základ minulou situaci a snažit se psát scénář, jako byste ho bývali psali, než k minulé situaci došlo. Co byste byli navrhli jako své alternativy? Zpětně si uvědomíte, co se opravdu stalo.

Pokud jde o hodnotu scénářů, nemůže existovat žádná pochybnost. Podívejte se, co se stalo s výrobou železa a oceli, s automobilovým průmyslem a mnoha dalšími odvětvími, protože lidé v těchto odvětvích odmítali vzít v úvahu věci, které neviděli na vlastní oči. Neexistuje žádný podnik a žádná organizace, která by si neměla vzít tyto příklady k srdci a otevřít se všem možnostem, ať jsou jakkoli nevídané.

Trochu optimismu

Psaní scénářů povzbuzuje optimismus v tom smyslu, že na výzvy je možné reagovat a že ve velké míře **existuje představitost, kompetence a odvaha**.

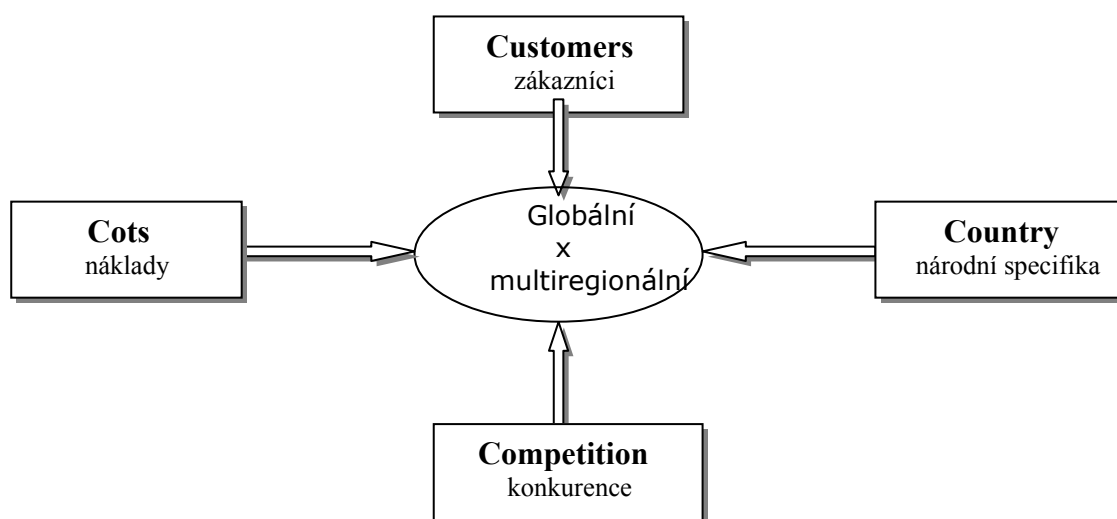
Přístup založený na scénářích poskytuje společný jazyk pro vypracování strategie na všech úrovních organizace. A jazyk přispívá k vypracování sdílených modelů světa. Přispívá také ke snížení pocitu bezmocnosti, kterému často propadáme, když myslíme na budoucnost. Každý může něco udělat, aby se realizovala alespoň malá část té nejžádoucnější budoucnosti. Nejsme jen stroje, které řídí neznámé síly.

Metodou scénářů můžeme zvažovat také alternativy osobní budoucnosti a budoucnosti rodiny a lépe se připravit na to, co by nás mohlo v životě potkat. Konkrétní věci, jako například změna pracovního místa, zaměření kariéry nebo manželství, by mohly být zváženy moudřeji, kdyby se promyslely a prodiskutovaly různé alternativy. Opravdový **test hodnoty scénářů** spočívá v tom, zda někdo změní své chování, protože začal pohlížet odlišně na budoucnost. Podobně jako Shell, podniky a jednotlivci mohou říci: „Dovedu si představit, jak se svět může změnit. Víím, jak rozpoznat, když se začíná měnit, a když nastane změna, víím co mám udělat.“

5.4.3. Metoda „4C“

Většina ekonomických subjektů začíná rozvíjet svou činnost na lokálním trhu. Ten se často po určité době stává příliš malým, nasyceným a firma musí uvažovat o cestě na další trhy. Další příčinou bývají „economies of scale“ v důsledku kontinuálního zdražování cen zdrojů. Bod zvratu se tak posouvá stále výš, což nutí podniky vyrábět větší objemy a ty potom i někde prodávat. Otázkou je, zda své aktivity rozšiřovat v rámci země, kontinentu či dokonce světa, jestli takový větší region považovat za homogenní trh a použít globální strategii, nebo strategii, která bude považovat jednotlivé regiony za tak specifické, že je bude oslovovat rozdílnými způsoby, případně se soustředí jen na jednu oblast. K nalezení odpovědi může pomoci aplikace metody „4C“. Její jméno je odvozeno z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin, do kterých dělí všechny relevantní globalizační faktory, jak ukazuje následující obrázek.

Schéma faktorů metody „4C“:



Obrázek 5.6. Metoda „4C“

Každá z těchto skupin obsahuje několik oblastí, kterými je třeba se zabývat.

- Customers – zákazníci
 - požadavky zákazníků – jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší?
Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
 - jednotný marketing – existují-li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie
 - Country – národní specifika
 - kulturní tradice a společenské normy- mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například díky různému vnímání podnětů při propagaci.
- Někdy jde o normy nepsané, někdy jsou zahrnuty do legislativy země, například formou reklamních kodexů
- obchodní politika – všeobecný trend uvolnění hranic obchodu. Naší země se tato problematika dotkla hned po 89. Roce při otevření se západní Evropě. Některé státy si však stále udržují určitý protekcionismus, a to se v nemálo případech týká i jedná Evropské Unie jako celku vůči třetím zemím
 - technické standardy – jejich smyslem je zajistit bezpečnost pro spotřebitele, ohleduplnost vůči životnímu prostředí a kompatibilitu. Standardizování se uplatňuje stále v širším měřítku, což usnadňuje cestu na nové trhy, ale zavádění normovaných výrob a postupů může pro podniky rovněž znamenat dodatečné náklady. Právě to je aktuální při přijímání ISO norem do českých podniků ve snaze k konkurenceschopnost vůči subjektům z EU.

Competition – konkurence

- globální konkurence – v posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců do automobilek přes potravinářské a drogistické společnosti až po firmy v oblasti informačních technologií. Je jen otázkou času, kdy se podobný styl začne uplatňovat v dalších odvětvích .
Roli hraje kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů díky velkým odběrům zboží u výrobců. To samozřejmě vyžaduje široké odbytové zázemí se zvládnutou logistikou.
- provázanost činností – obecně provázanost činností a trhů může přispívat ke globalizaci.
Jestliže se například obchodní firmě podaří zintegrovat s výrobcem svého zboží, odpadá v nákladovém řetězci mezičlánek, takže se vytváří předpoklad pro dosažení konkurence schopnějších nižších cen na jedné straně, na druhé má pak výrobní podnik možnost využívat již rozvinutých distribučních sítí dříve pouze obchodního partnera. Další výhodou bývá blízký zdroj vstupů, případně blízkost důležitých odbytišť – z hlediska logistických nákladů, ale i času, zvláště pro obchodní firmy

Costs – náklady

- náklady na vývoj – aktuální především pro výrobní podniky. Tyto náklady rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Navíc se zkracuje doba životního cyklu výrobků, což představuje velké tlaky na firmy vyvíjet nové produkty. V některých odvětvích jsou tyto náklady již tak vysoké, že jen ty největší firmy, globálně operující, si mohou dovolit je nést. Příkladem je automobilový průmysl.
- economy- of scale – díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor. Obecně platí, že čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku. Právě economy of scale jsou jedním z faktorů silně hovořícím pro globalizaci.
- náklady na dopravu – tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci. Tak je tomu především v případě produktů s nízkým poměrem hodnota/hmotnost jako jsou různé základní stavební materiály. Naproti tomu je třeba říci, že snahou EU a dalších ekonomických bloků je tyto náklady omezovat, budovat účinnější a hospodárnější dopravní infrastrukturu, a tak můžeme očekávat, že dopravní náklady budou stále menší překážkou pro globalizační trendy.

Po zhodnocení těchto faktorů může firma v rozhodování o uplatnění globální expanze dojít ke třem možným závěrům.

Globální strategie není potřebná ani efektivní, protože mezi regiony jsou významné rozdíly v normách, životním stylu apod. Překážky tvoří i dopravní náklady, lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru znevýhodněni, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni.

Multiregionální strategie v rámci globálního působení, protože regiony vykazují určitou heterogenitu, ale zároveň ekonomické a konkurenční podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.

Globální homogenní strategie opodstatněná stejnorodostí regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní trhy. Dosažení větší nákladové efektivnosti a zlepšení konkurenčního postavení, je možné jen rozvinutím své činnosti na globálním základě.

Všechny globalizační faktory podléhají v čase dynamickému vývoji, jako ostatně celé okolí firmy. Nezbyvá než zdůraznit nutnost průběžného analyzování nejlépe včetně přípravy variantních scénářů pro různé situace.

Metody PEST ani „4C“ nemají ambice stát se pro manažery algoritmy na zkoumání makrookolí. Jejich **smyslem** je naopak **vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech**. Tak se tito vedoucí pracovníci stanou vnímavějšími k hrozbám a příležitostem přicházejícím z okolí firmy. Podobně je nutné přistupovat také k následující analýze odvětví.

6. Analýza odvětví

V této kapitole se seznámíte

- ✘ s základní charakteristikou odvětví
- ✘ se strukturou odvětví
- ✘ s hybnými změnotvornými silami odvětví
- ✘ s klíčovými faktory úspěchu

Úvod

Věcná podoba operačního prostoru souvisí s definováním odvětví, ve kterém podnik provádí své aktivity. Analýza odvětví se soustřeďuje v rámci mikrookolí na vše podstatné z hlediska formování strategie firmy. Po objevení hybných sil a faktorů směřuje k nalezení závěrů o výhledech a celkové dlouhodobé atraktivitě odvětví.

6.1. Základní charakteristiky odvětví

Definice:

Za odvětví v tomto případě považujeme skupinu firem, jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že spolu soutěží o stejného zákazníka.

Standardně se při popsání základních charakteristik odvětví včetně strategického dopadu soustředí pozornost na faktory uvedené v tabulce 6.1.

Základní charakteristiky odvětví tab. 6.1.

FAKTOR	CHARAKTERISTIKA	STRATEGICKÝ DOPAD
Velikost trhu	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.

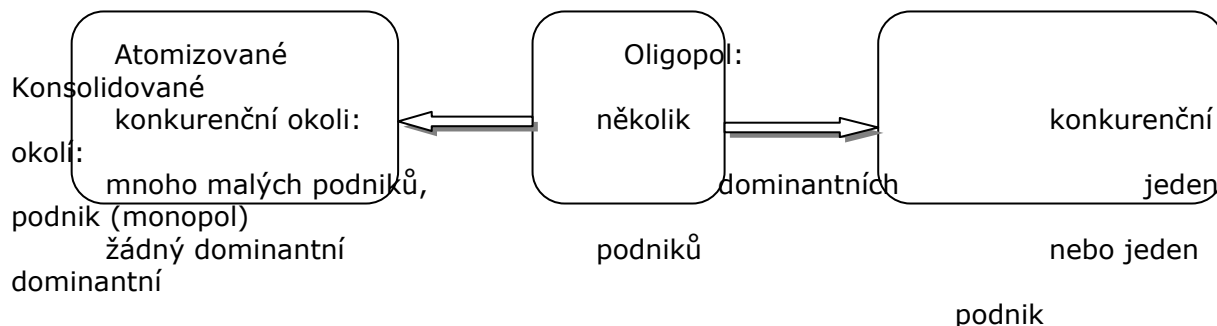
VÝVOJ TRHU	Fáze v životním cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami
Konkurenti: Počet velikost	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
ZÁKAZNÍCI	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
MÍRA VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	Zpětná nebo dopředná úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.
VSTUPNÍ BARIÉRY	Např. legislativní úprava absolutní nákladové výhody, economy of scale, zkušenostní efekt loajalita zákazníků	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
VÝSTUPNÍ BARIÉRY	Např. provázanost firem či divizí, fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.
DIFERENCIACE PRODUKTU		Čím vyšší diferenciací, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
MÍRA HOSPODÁRNOSTI	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

6.2. Struktura odvětví

Pochopit strukturu odvětví je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších analýz. Chceme-li totiž podrobněji prozkoumávat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují, které mu dávají směr a které nakonec určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejdříve zjistit z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou mezi těmito prvky vazby, čím jsou ovlivněny a jaké další vzájemné souvislosti tento systém vymezují.

Jako výchozí data je vhodné použít základní charakteristiky odvětví zmíněné v předchozí části, sestavit určitý hrubý profil odvětví a na základě těchto informací určit, zda má spíše **atomizovanou či strukturovanou strukturu**.

Struktura odvětví



Definice:

Atomizované konkurenční okolí charakterizuje zpravidla nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciací výrobku.

Obojí dohromady vyvolává obvykle **cyklus konjunktury a úpadku**. Kdykoli je **silná poptávka slibující vysoký zisk, nízké bariéry vstupu** umožňují příchod mnoha nových firem, které budou chtít z konjunktury vytěžit. Vstoupí-li do odvětví příliš mnoho nových subjektů, **nastane přebytek kapacity**. Podniky se budou snažit o jejich využití a o obsazení či udržení určitých tržních podílů, což je donutí **snížit ceny**. Výsledkem bude **cenová válka snižující dosažitelný zisk**. To může přinutit některé podniky **z odvětví vystoupit** a odradit od vstupu ty, které o něm ještě uvažovaly. Situace bude mít tendenci se ustálit až **při vyrovnání kapacity daného konkurenčního odvětví s poptávkou po jeho produktech**. Atomizované okolí vytváří tedy spíše hrozbu než příležitost. Záleží na charakteru odvětví, jak dlouho a jak intenzivní jeho cyklus bude. S největší pravděpodobností bude většina konjunktur relativně krátkodobá, což

znemožňuje znatelnou diferenciaci. Aby mohly podniky v takovém prostředí přežít, budou se muset soustředit na **minimalizaci nákladů**. To je základní cesta, jak dosahovat vysoký zisk za konjunktury a přežít úpadek.

Definice:

Pro **konsolidované odvětví** je typický **malý počet firem s velkým tržním podílem**, případně jediná firma, monopol, dále **existence vstupních bariér**. Produkty mohou být homogenní i diferencované. V takovém prostředí **akce jednoho podniku ovlivňují chování ostatních konkurentů**.

Každý tedy musí dopad svých rozhodnutí na další firmy pečlivě zvažovat a zároveň předvídat jejich reakci.

Je-li v odvětví jen **několik firem s podobnými tržními podíly**, pak je **jako strategie** vhodná **velká diferenciacie produktu prostřednictvím kvality**, dodacích podmínek či marketingové komunikace. To vše "bez výrazných cenových změn. Kdyby totiž jedna firma cenu za své výrobky nebo služby zvýšila, ostatní by ji nenásledovaly, a tak získaly její zákazníky. Dal by se očekávat procentně větší pokles prodejů než růst ceny s konečným výsledkem- pokles tržeb.

Operuje-li v odvětví **jedna dominantní firma** a vedle ní několik menších tvořících tzv. **konkurenční lem**, pak ona **dominantní stanovuje ceny**, které ostatní musí respektovat, protože vyšší by stejně znamenaly pouze odliv zákazníků. Podniky kolem dominantního nevyužívají economy of scale, takže by svůj pokus o snížení cen ani dlouho nevydržely. Zvýšení odbytu mohou dosáhnout například **nacházením tržních výklenků** a jejich vyplňováním prostřednictvím diferenciací opět lepší kvalitou, komunikaci, poskytováním speciálních služeb nebo **produkcí komplementů**. Při uplatňování diferenciacie je vhodné zachovat kompatibilitu produktů s dominantní firmou.

Popis odvětví pomocí jeho základních charakteristik odhalí řadu strategicky důležitých faktů, ale poskytuje jen jeho druhý profil. Určitým problémem je, že definice odvětví, tak jak byla dříve uvedena, tedy jako skupina firem jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, vymezuje příliš široký okruh subjektů.

Přesnější pohled na odvětví poskytuje tzv. **mapa strategických konkurenčních skupin**.

Definice:

Mapa strategických konkurenčních skupin je analytický nástroj, který rozděluje firmy v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě nebo s podobnými záměry.

Krajním případem je **existence jediné „skupiny“** na mapě, uplatňují-li všechny firmy tržní strategii na stejném základě. Druhým extrémem je **tolik strategických konkurenčních skupin, kolik je na trhu firem**. K tomu dochází, prosazuje-li každá z nich zcela odlišnou strategii.

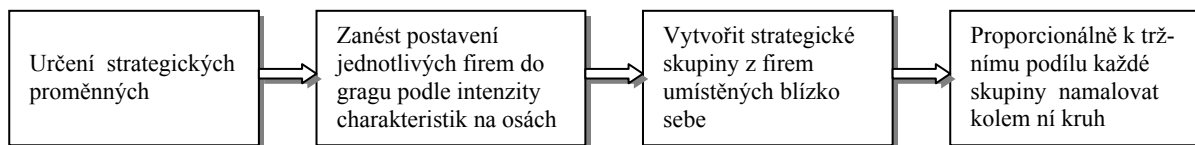
Mapa vznikne zanesením pozic jednotlivých firem do grafu se dvěma osami souřadnic představujícími různé strategické proměnné, ve kterých se firmy od sebe mohou lišit. Pro firmu mohou být užitečnými proměnnými:

- | | |
|--|---------------------------------|
| ✗ obrát | ✗ prostorové pokrytí segmentů |
| ✗ velikost organizace (kapitálově, počet pracovníků apod.) | ✗ distribuční kanály |
| strategie, | ✗ jednotlivé prvky marketingové |
| ✗ šíře sortimentu | marketingové výdaje |

× cenová politika
apod.

× zaměření na cílové segmenty

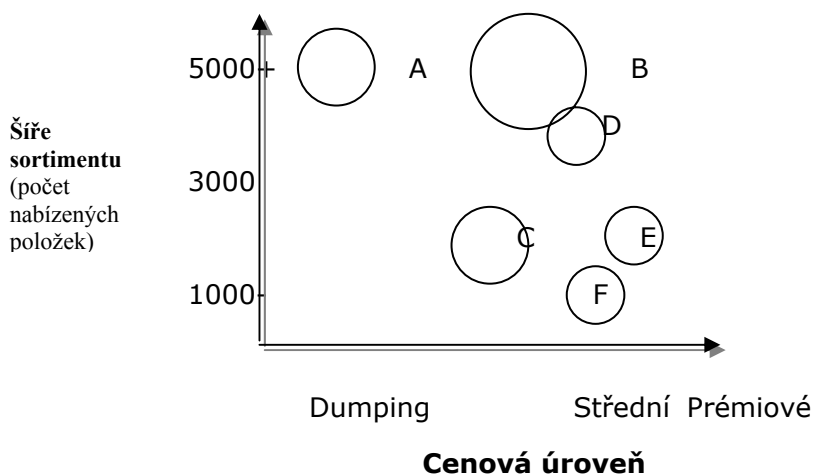
Postup sestavení mapy strategických konkurenčních skupin:



Při konstrukci mapy strategických konkurenčních skupin **nejlepší proměnné bývají ty, které vystihují, jak se firmy samy snaží jedna od druhé na trhu odlišit.** Proměnné nesmějí být příliš korelované, protože pak se jedna z nich stává zbytečnou a všechny skupiny by se na mapě nacházely v blízkosti diagonály.

Existuje-li více vhodných strategických proměnných, nic nebrání tomu, abychom sestavili několik map. Žádná z nich nemusí být nutně „nejlepší“, ale každá ukáže situaci v odvětví z jiného pohledu. Výsledná mapa strategických skupin může vypadat například jako na obrázku:

Mapa strategických konkurenčních skupin (obr.6.2.)



Hotová mapa plní funkce v několika směrech:

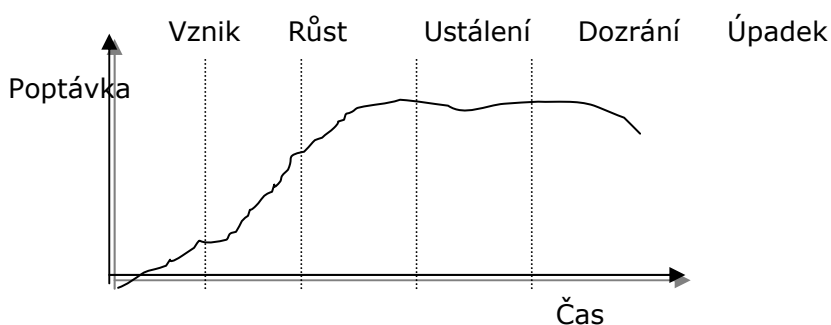
- **pomáhá určit nejbližší konkurenty**, což je základem konkurenčního boje v jednotlivých skupinách, jak se v tomto skupiny liší
- **pomáhá identifikovat mezery na trhu**, tedy příležitosti pro nové strategické skupiny či uplatňování nových strategií

- čím blíže se skupiny nacházejí, tím bližšími jsou si konkurenty, zároveň větší počet strategických skupin zvyšuje rivalitu v odvětví, protože kromě soupeření v rámci jedné skupiny dochází i k meziskupinovému boji. Mapa nám tedy ukáže, **kde je možné očekávat větší a kde menší konkurenční napětí**
- trendy v odvětví mívají na různé skupiny různý dopad; je proto velmi užitečné vývoj v rámci jednotlivých skupin, přesuny mezi nimi v minulosti, odhadovat záměry a vývoj do budoucna, možné důsledky pro na konkurenční tlaky v odvětví. **Očekávané změny do mapy můžeme pochopitelně naznačit různými šipkami**, což nám poskytne preciznější obrázek situace v odvětví. K tomu je samozřejmě nutné mít informace z minulosti nebo pro názornost nejlépe sestavit mapy i pro minulá období. Zde je vhodné zabývat se otázkami bariér vstupu – identifikovat je a určit intenzitu. Může jít třeba i o obchodní jméno, marketingové schopnosti či propracovanou logistickou síť
- pomáhá uvědomit si vazby související **s vyjednávací silou kupujících či dodavatelů**

6.3. Hybné změnotvorné síly odvětví

Každé odvětví prochází vývojem a jsou pro něj charakteristické trendy, které vyžadují určité strategické reakce ekonomických subjektů. Na základě empirických zkušeností byl sestaven **model životního cyklu odvětví**, příklad ukazuje obrázek, podobný modelu pro výrobek. Zásadní význam má vývoj poptávky, protože ten se následně odráží v hospodářském cyklu odvětví – tedy v míře jeho růstu či poklesu.

Životní cyklus odvětví (obr.6.3.)



Většina odvětví prochází pěti etapami, přičemž změny, které během tohoto vývoje probíhají, znamenají pro podnik různě hrozby a příležitosti. Tento model je pouze určitým zevšeobecněním. Řada odvětví má za sebou úplně jinou historii, protože na ně působí i mnoho jiných sil, které se sami časem mění. Ty nejvýraznější se nazývají **hybné změnotvorné síly**. Audit začíná jejich identifikací, následuje odhad dopadu na odvětví. Mezi nejběžnější patří:

- **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví** – stoupající dlouhodobá poptávka přiláká nové firmy a podpoří dodatečné investice do rozvoje kapacit. Pokles naopak donutí některé subjekty odejít, rozhodnutí o nových investicích budou odložena. Tyto změny

jsou hybnými silami, protože ovlivňují rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou, vstupy a výstupy firem, možnosti zvyšování objemů produkce.

- **Noví zákazníci a způsob užívání produktu** – změn v charakteristikách spotřebitelů, kteří kupují produkt, a nové způsoby jeho užití mohou vyvolat nutnost přizpůsobení přístupu k zákazníkům, otevírají cesty na trh prostřednictvím odlišné kombinace distribučních kanálů, podněcují výrobce ke změnám sortimentu – až již k rozšíření či zúžení, vyžadují změny v marketingové komunikaci (zaměření na nové segmenty v reklamě, public relations, podpoře prodeje). Pro poznání **charakteristik svých zákazníků** je možné užít:
 - **demografické charakteristiky** (věk, pohlaví, životní cyklus rodiny, její velikost...)
 - **sociálně-ekonomické charakteristiky** (příjem, povolání, vzdělání, sociální statut...)
 - **geografické charakteristiky** (regiony, velikost a typ sídel – město x venkov...)
 - **životní styl**
 - **očekávání od výrobků** (způsob užívání, cena, kvalita, sociální efekt...)
 - **objem a frekvence užívání produktů**
- **výrobní inovace a změny technologií** – mohou rozšířit počet zákazníků, obnovit růst odvětví, přispět k diferenciaci. Obchodní firma se musí zajímat nejen o změny týkající se samotných výrobků, které prodává, ale i o změny v logistických a podobných technologiích
- **nové formy marketingu** – pro obchod jsou jedním z nejdůležitějších faktorů. Může jít o nové formy zavádění produktů na trh, nové formy komunikace
- **vstup nebo odchod významné firmy** – může jít o vytlačování drobných obchodníků řetězci. Snad každý se s ním setkal v souvislosti s potravinami. Vstup silné firmy do odvětví, často fúzí nebo akvizicí, změny strukturu odvětví a konkurenčních vztahů. Cílem bývá využít novým způsobem své dovednosti nebo zdroje, zvýšit podíl na trhu, při integrování se stávajícími podniky také využít jejich předností v podobě značky, distribučních kanálů, kontaktů, znalosti prostředí aj.
- **rostoucí globalizace** – typickou hybnou silou je pro automobilový průmysl. Globální konkurence mění především základy konkurenční výhody. Schopnosti a síla nadnárodních společností přenášet organizační, výrobní a marketingové know-how mezi regiony jim obvykle dávají výraznou výhodu nad domácími firmami.
- **změny nákladové efektivity** – prudký nárůst nákladů na klíčové vstupy (energie, materiál, práce...) může podnítit rozvoj nových technologií, hledání substitutů nebo podporovat zpětnou integraci. Aktuální se v současnosti jeví rychle rostoucí cena ropy, která se přes různé produkční procesy následně projevuje ve všeobecném zdražování
- **hybné síly plynoucí z makrookolí** – základní faktory makrookolí byly již výše popsány v PEST analýze rámci auditu vlivů makrookolí. Příkladem takových sil může být legislativní podpora nebo naopak útlum vybraných odvětví, vývoj informačních technologií, na který musí reagovat výrobci komplementárních doplňků – stačí si jen uvědomit, jaké nosiče dat se používaly před deseti či pěti lety, nebo změny v hodnotách spotřebitelů, se kterými se potýká třeba tabákový průmysl.

Síly, které působí v odvětví, je velmi mnoho, ale jen některé z nich jsou změnotvorné, hybné. Smyslem opět není vytvořit obsáhlý seznam, ale vybrat nejdůležitější. Nemělo by jich

být více než tři či čtyři. Pak odhadnout jejich důsledky na firmu a okolí a navrhnout variantní strategie.

6.4. Klíčové faktory úspěchu

Definice:

Klíčové faktory úspěchu vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé.

Jsou hlavními determinantami úspěšnosti firmy v odvětví. Může jimi být nějaká **specifická přednost** plynoucí z určitých dovedností nebo vlastností zdrojů či stav, kterého firma musí dosáhnout, aby byla úspěšná.

Klíčové faktory úspěchu se obecně mohou vztahovat k organizačním schopnostem, technologii, výrobě nebo marketingu. Jejich identifikace patří mezi prioritní úkoly strategické analýzy. Mohou se stát i podkladem pro tvorbu firemní strategie, ale přinejmenším vždy ukazují manažerům, čemu v odvětví věnovat pozornost.

Podobně jako zásadních hybných změnotvorných sil je v odvětví jen několik, také klíčových faktorů úspěchu nebývá více než tři nebo čtyři. Často dokonce jeden nebo dva dominují. I zde platí, že nutné je zaměřit se opravdu jen na faktory rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost firmy.

Klíčové faktory úspěchu lze obvykle nalézt v některých těchto oblastech:

organizace a řízení

- pružnost organizační struktury
- zkušený management
- schopnost používat moderní řídicí přístupy typu reengineering, procesní řízení, projektové řízení
- informační systém

technologie

- odbornost v technologii
- odbornost ve výzkumu a vývoji
- schopnost inovace výrobního procesu
- schopnost inovace výrobku
- užívání určité technologie

výroba

- nákladová efektivnost (zkušenostní efekt, úspory v rozsahu, využívání kapacit)
- vysoká produktivita práce
- dostupnost kvalitních zdrojů, např. pracovních sil s potřebnými nebo zvláštními dovednostmi
- bezproblémová kvalitní výroba
- schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, flexibilita v diferencování produktů

marketing

- schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty
- rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací,
- především úzkou spoluprací marketingového výzkumu, vývoje a výroby
- zkušený prodejní personál
- šířka a hloubka sortimentu
- efektivní marketingová komunikace a práce se značkou
- servisní zázemí, odborná asistence

distribuce

- vlastní maloobchodní distribuční síť, výhodnost umístění prodejen
- bohatá distribuční síť
- velikost prodejních ploch
- pružnost dodávek
- výše distribučních nákladů
- logistické know-how

ostatní

- přístup ke kapitálu
- celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu
- tradice, věrní konzervativní zákazníci

7. Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)

V této kapitole se seznámíte

- s ohrožením ze strany nově vstupujících
- s interní rivalitou mezi konkurujícími si firmami
- s ohrožením ze strany dodavatelů
- s vyjednávací silou zákazníka
- s ohrožením ze strany substitučních a komplementárních produktů

Úvod

Doposud jsme se zabývali pouze analýzami externího prostředí, jež podnik obklopuje. Ačkoliv popis dění v okolí podniku je důležitou součástí úvah o podnikové strategii, nejdůležitějším prvkem těchto úvah je zcela bezpochyby snaha definovat, nalézt a udržet si **konkurenční výhodu**, kterou je zde nutno chápat jako „**výhodu vyšší schopnosti konkurence**“⁵, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Z hlediska řízení organizace je pak nutné zabývat se otázkou, jestli v daném prostředí existují takové vlivy, jejichž působení má dopad na tvorbu konkurenčních výhod podniku. V agregované podobě tyto vlivy popisuje Porterův model 5 sil

7.1. Porterův model 5 sil (5 F)

Poté, co jsme definovali trh, můžeme začít mluvit o tom, zda je určitý trh atraktivní, či nikoli. Nesmíme zapomínat, že analýza začíná pohledem na současný stav situace, ale tento stav se může změnit. Nedopustíme, aby se tento model stal receptem na status quo.

- Vyplatí se investovat zdroje do všech trhů?
- Zaslouží si některé trhy větší pozornost než ostatní?
- Proč jsou některá odvětví průmyslu ziskovější než ostatní?
- Co ovlivňuje dlouhodobou ziskovost na daném trhu?
- Proč ve stejném typu průmyslu některé firmy uspějí a jiné zkrachují?

Některé, nebo dokonce všechny tyto otázky dokážeme zodpovědět intuitivně. Model pěti sil však nabízí pro analýzu výhodnou strukturu.

⁵ Výraz „Competitive Advantage“ se do češtiny překládá obvykle jako „Konkurenční Výhoda“, i když vyjádření opisem je významově přesnější.

Intenzita konkurence v odvětví není záležitostí náhody, ani štěstí. Konkurence v odvětví má kořeny ve své základní ekonomické struktuře, která daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti zásadních konkurenčních silách, které jsou popsány na obr. 7.1. Společný vliv těchto sil určuje konečný ziskový potenciál odvětví. Ziskový potenciál se měří jako dlouhodobá návratnost investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál. V konečném ziskovém potenciálu se liší, protože se liší společný vliv těchto sil.

Model vypracoval Michael Porter, profesor Harvard Business School. Identifikuje pět vlivných tržních sil:

- Současní konkurenti.
- Potenciální noví konkurenti.
- Zákazníci.
- Dodavatelé.
- Substituční výrobky.

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Protože společný vliv těchto sil může být až bolestivě zřejmý všem konkurentům, klíčem pro rozvoj je nahlédnout pod povrch a analyzovat zdroje každé z těchto sil. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku zřetelně ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí největší příležitosti nebo odkud může přijít ohrožení.

Celá analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu a tak k možnosti učinit závěry o celkové relativní atraktivitě nebo neatraktivitě odvětví. V tomto auditu musí být zohledněn i pohled zúčastněného podniku, to znamená odpovědět na tyto otázky typu:

Jaká je pozice firmy v odvětví? (podnik s vedoucím postavením může dosahovat uspokojivé rentability i v relativně neatraktivním odvětví a naopak slabá firma může být ztrátová ve vysoce atraktivním odvětví).

Má firma schopnosti odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?

Jaká je konkurenční síla firmy a schopnost využít zranitelnosti slabších rivalů?

Především u diverzifikovaných firem – jak další setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost firmy v ostatních podnikatelských aktivitách?

Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Nyní se do popředí dostává konkurence.

Definice:

Analýza 5F obsahuje **rozbór zdrojů konkurence**, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci.

Konkurenční okolí může být **vymezeno s různou šíří**. Prvním krokem je jeho vymezení. Můžeme začít v rámci celého odvětví, protože to bývá nejčastěji nejbližším konkurenčním okolím firmy, ve kterém spolu rivalové bojují a kde tak působí většina konkurenčních sil. Svou pozornost můžeme ale zaměřit třeba jen na subjekty spadající do jedné skupiny na mapě konkurenčních strategických skupin. Při tom všem je nutné mít na paměti existenci substitutů – i potenciálních – v ostatních odvětvích.

Zcela výstižný se zdá přístup Philipa Kotlera, který podle nahraditelnosti výrobku rozlišuje čtyři úrovně konkurentů⁶

1. Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
2. Firma může přistoupit k otázce konkurence šířeji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
3. Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
4. Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákaznickovy peníze.

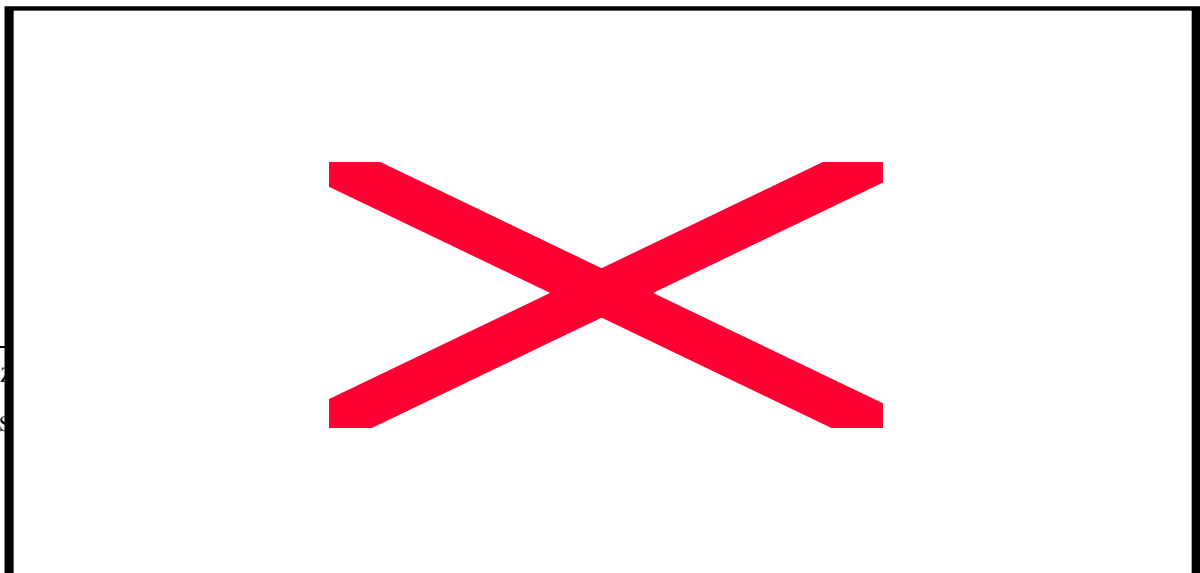
Jako pomůcku pro **audit konkurence** lze použít **Porterův model pěti sil**, pak se soustředit přímo na konkurenty **s jejich strategickými parametry včetně finanční analýzy**.

Definice:

Porterův model⁶ pěti konkurenčních sil (viz obr. č.5.8) umožňuje popsat a **pochopit podstatu konkurenčního prostředí** uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak **vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku**.

Odvětví zde můžeme chápat jednak jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž organizace nebo některá její SBU⁷ působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Obr. č.7.1.: Porterův model pěti konkurenčních sil



7.1.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících

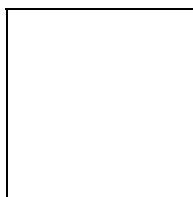
Základním předpokladem je, že **s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí**. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera přímo závislé na existenci resp. neexistenci specifických bariér vstupu.

Za **nejobvyklejší bariéry vstupu** lze považovat například: dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciací produktu apod. **Bariéry vstupu** se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou výrazně **lišit**, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

Nové firmy, které do odvětví vstupují, přinášejí **novou kapacitu**, touhu získat podíl na trhu a často významné zdroje. **Ceny** se mohou nabídkou **snížit** nebo povinné **náklady nafouknout, což sníží ziskovost**. Společnosti, které diverzifikují prostřednictvím akvizice do odvětví z jiných trhů, často používají svoje zdroje, aby daným odvětvím „zatrásly“. Tato akvizice do odvětví s úmyslem vybudovat pozici na trhu by měla být považována za vstup, i když nevznikl žádný úplně nový podnik. **Hrozba vstupu do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě**. Jestliže jsou **bariéry vysoké** a/nebo nová firma může očekávat ostrou odvetu stávajících konkurentů, potom je **hrozba vstupu nízká**.

Existuje celá řada překážek proti vstupu. Několik z nich uvádíme v následujícím výčtu:

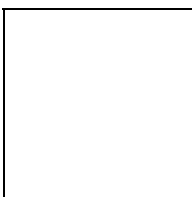
- Vlastnická technologie:
 - Po mnoho let držel Polaroid patent na nákladově nejefektivnější způsob výroby okamžité fotografie.
 - Vlastní kamenolomy mohou pro stavební firmy představovat nákladovou výhodu.
 - Umístění firmy v těsné blízkosti přístavu je zdrojem výhody, zvláště je-li nutno importovat ze vzdálených míst velké množství surovin.
 - Křivka zkušeností stávajících konkurentů znevýhodňuje nové příchozí firmy.
- Požadavky na kapitál mohou působit jako odstrašující prostředek. Například založení globální letecké společnosti by bez značného kapitálu bylo velmi náročné.
- Stávající společnosti si vybudovaly distribuční kanály, například výrobci zmrzliny jsou známí tím, že prodejcům poskytují mrazicí boxy, ve kterých je zakázáno skladovat výrobky rivalů.
- Nelehké distribuční úkoly nalezneme i v jiných oblastech – globální výrobce konzumního zboží firma Unilever má v Indii šest milionů obchodů. Soupeři, pokud chtějí dosáhnout vlastního pozitivního vlivu v rámci odvětví, musí s touto firmou držet krok.
- Na mnoha trzích, zvláště v zemích třetího světa, provozuje vláda systém licencí, který může ve svém důsledku zabránit potenciálním nováčkům ve vstupu na trh. I na rozvinutých trzích se setkáváme s tím, že některé sektory jsou přísně regulované, například vstup na trh televizního vysílání ve Velké Británii.



Obr.7.2.- hrozba vstupu

Kromě překážek které mají zabránit vstupu, mohou potenciální nováčky odradit od vstupu na trh tyto skutečnosti:

- Diferenciace výrobků – pokud firmy, které jsou již na trhu zavedené, mají dobře diferencované výrobky, je velmi nesnadné od nich odlákat zákazníky.
- Zákazníci nejsou ochotni měnit výrobek, pokud jim u toho vzniknou nějaké náklady, například zásoba žiletek může odradit od zakoupení zcela nové značky holicího strojku. Náklady na změnu jsou extrémně viditelné v průmyslu mobilních telefonů, kde se platí pokuta za změnu před vypršením smluvního období.
- Úspory z velkovýroby se týkají jevu, kdy zvyšující se objem výroby vede ke snižování nákladů na jednotku produkce. Toto obvykle přináší výhody dobře zavedeným firmám s vedoucí pozicí na trhu. Evidentní je to v automobilovém průmyslu – výrobní náklady na auto v nově založené společnosti budou pravděpodobně značně vyšší než u tradičních výrobců.



Obr.7.3. - Hrozba vstupu

Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2004	2008
2.a	<p>Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), Malé (9 bodů)</p>	7	5
2.b	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), Nízká (9 bodů)</p>	6	4
2.c	<p>Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím</p>		

	obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), Snadný (9 bodů)	4	3
2.d	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod), Ne (9 bodů)	5	4
2.e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciovány a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější Není snadný (1 bod), Je snadný (9 bodů)	3	3
2.f	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Je vysoká (1 bod), Je nízká (9 bodů)	3	3
2.g	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciovány a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod), Diferenciace nízká (9 bodů)	5	5
2.h	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod), Pozitivně (9 bodů)	8	8
2.i	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod), „cesta zpět“ je snadná (9 bodů)	5	5
Celkem (z max. 90 bodů)		46	40
Průměrné skóre (celkem/9)		5,1	4,4

Tab 7.1. - Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví

7.1.2. Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami

Definice:

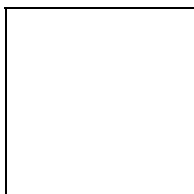
Rivalita mezi konkurujícími si firmami má obvykle podobu boje o postavení na trhu

Používají se taktiky cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků a nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. K rivalitě dochází, pokud je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo vidí příležitost si své postavení zlepšit. Ve většině odvětví

má konkurenční chování jedné firmy znatelný vliv na konkurenci a přimějí ji reagovat a usilovat o protitlak, to znamená, že firmy jsou vzájemně závislé. Účinek těchto akcí a reakcí může, ale nemusí, znamenat, že firma, která přišla s iniciativou jako první, a spolu s ní celé odvětví, na tom budou lépe. Když nastane eskalace akcí a protiakcí, utrpí tím nakonec všechny firmy v odvětví a budou na tom hůře než předtím.

Konkurenční tlak je vyšší za těchto předpokladů:

- **Konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení** (toho jsme svědky v případě nelítostného boje mezi hlavními výrobci nealkoholických nápojů).
- **Fixní náklady jsou vysoké**, např. v petrochemickém průmyslu, vysoké fixní náklady vytváří tlak na objem výroby a prodeje, což se přenáší do tvrdších potyček na trhu.
- **Zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku dodavatele k jinému**, například banky, prací a čisticí prostředky, toaletní papír (a celá řada výrobků z kategorie „nízkého zainteresování“).
- **Organizace je ochotna tolerovat ztráty za účelem dlouhodobého umístění** (například japonské firmy, které se snaží proniknout na evropské trhy) nebo je vedena nefinančními strategickými zájmy (často se s tím setkáváme u vlastnictví médií, kde výhodou může být ovlivnění veřejného a vládního mínění).
- **Trh se nerozvíjí**, v době ekonomické konjunktury jsou podmínky obvykle dobré pro všechny zainteresované, avšak v čase stagnace trhu může být převzetí obchodů konkurentů jedinou cestou jak přežít.
- **Firmy nemohou zanechat svou podnikatelskou činnost** a nemají jinou možnost než zůstat a bojovat – toto se často stává z důvodů právních nařízení, například pracovní právo znesnadňuje ukončení činnosti firmy.



Obr.7.4. – Konkurenční rivalita

Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2004	2008
1.a	7.1.2.1.1.1.1 Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)	6	7
1.b	Růst odvětví		

	Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod), Malý růst poptávky (9 bodů)	3	5
1.c	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj Nízký (1 bod), Vysoký (9 bodů)	4	5
1.d	Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. Vysoká diferenciace výrobků/služeb (1 bod), Nízká diferenciace (9 bodů)		
1.e	Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. Nízká diferenciace konkurentů (1 bod), Vysoká diferenciace konkurentů (9 bodů)	5	5
1.f	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), Ve větších (9 bodů)	6	7
1.g	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), Vysoká (9 bodů)	7	7
1.h	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd. Náklady obchodu jsou nízké (1 bod), Vysoké (9 bodů)	5	6
1.i	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1 bod), Gangster (9 bodů)	3	4
1.k	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), Je široká (9 bodů)	4	5
Celkem (z max. 90 bodů)		49	56
Průměrné skóre (celkem/10)		4,9	5,6

Tab 7.2. – Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

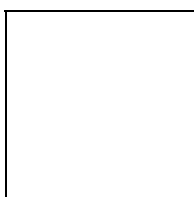
7.1.3. Ohrožení ze strany dodavatelů

Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude neméně důležitým faktorem, ovlivňujícím intenzitu konkurence v daném odvětví. Obecně lze říci, že se zvyšující se **závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli** prudce **roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat.** Právě z těchto důvodů bude pro tvorbu strategie společnosti mimořádně důležité definovat, **jakým způsobem bude společnost dodavatelско-odběratelské vztahy zajišťovat.**

Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu zvýšením cen nebo snížením kvality zboží a služeb, které danému odvětví nabízejí. Silní dodavatelé tak mohou omezit ziskovost odvětví, které nemůže nárůst nákladů promítnout do cen. Například chemické společnosti zvýšením svých cen snížily ziskovost smluvních výrobců obalů na aerosoly, protože výrobci obalů, kteří čelili intenzivní konkurenci vlastní výroby ze strany kupujících, měli jen omezenou možnost zvýšit ceny.

Podmínky, které posilují dodavatele jsou podobné jako u kupujících. **Skupina dodavatelů je silná za následujících okolností:**

- Dodavatelů je málo a jsou koncentrovanější než odvětví, kterému dodávají.
- Nemusí konkurovat jiným substitučním výrobkům dodávaným do odvětví.
- Odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem.
- Výrobek dodavatele je důležitým vstupem v oboru podnikání kupujícího.
- Výrobek dodavatele je diferencován nebo má zabudovány náklady na změnu dodavatele.
- Dodavatel hrozí reálnou možností dopředné integrace.



Obr.7.5.– síla dodavatelů

Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		2002	2007
4.a	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla		

	velká	8	7
	Dodavatelů je mnoho (1 bod), Málo (9 bodů)		
4.b	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano, velká hrozba (1 bod), Ne, malá hrozba (9 bodů)	8	7
4.c	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký (1 bod), Malý (9 bodů)	3	2
4.d	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů Nepravděpodobná (1 bod), Velmi pravděpodobná (9 bodů)	8	8
4.e	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod), Vysoká (9 bodů)	3	3
Celkem (z max. 90 bodů)		30	27
Průměrné skóre (celkem/5)		6,0	5,4

Tab 7.3.- Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

7.1.4. Vyjednávací síla zákazníka

Kupující mohou stlačit ceny, požadovat vyšší kvalitu nebo více služeb nebo tlačít konkurenci proti sobě navzájem – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Síla každé významné skupiny kupujících v odvětví závisí na mnoha okolnostech její situace na trhu a na relativní důležitosti jejich nákupů ve srovnání s celkovým podnikáním odvětví.

Definice:

Vyjednávací síla zákazníků a konzumentů vypovídá o tom, jak snadno mohou kupující přejít na jiné zboží nebo služby, a to s malými nebo zcela nulovými náklady.

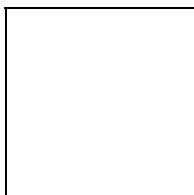
Kupní síla může mít na ziskovost průmyslu pozitivní nebo negativní dopad. **Sílu zákazníka** ovlivňuje celá řada faktorů. Některé z těchto faktorů zde uvádíme:

- Málo „velkých“ kupujících – jestliže je na trhu málo velkoobdobatelů, organizace se musí snažit si je udržet. Ztráta jednoho by mohla znamenat ztrátu značné části zisku.
- Nákupní proces kupujících je velmi propracovaný.
- Vysoká rivalita soupeřů.
- Kupující mohou převzít dodavatele.
- Výrobky mají malý dopad na ziskovost kupujících nebo na jejich blahobyt.
- Kupující požadují nižší ceny a/nebo zvláštní služby navíc.

- Náklady vzniklé změnou výrobku nebo služby jsou nízké. Nízké náklady na změnu snižují ziskovost, protože pro zákazníky není problém obrátit se na nové dodavatele.
- Jestliže jsou kupující velmi dobře informovaní, jejich vyjednávací síla/vliv je vysoká a snižuje ziskovou návratnost firem působících v daném průmyslu.

Síla může však také být na straně organizace. Například:

- Zboží/služby jsou velmi dobře diferencované a pro zákazníka je velmi důležitá kvalita.



Obr.7.6.– síla kupujících

Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2004	2008
3.a	<p>Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká</p> <p>Mnoho drobných zákazníků (1 bod), Nevýznamný (9 bodů)</p>	6	6
3.b	<p>Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích</p> <p>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod), Nevýznamný (9 bodů)</p>	5	4
3.c	<p>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší</p> <p>Jsou vysoké (1 bod), Nízké (9 bodů)</p>		
3.d	<p>Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám</p> <p>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), Vysoce pravděpodobná (9 bodů)</p>	2	2
3.e	<p>Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší)</p> <p>Vysoká (1 bod), Nízká (9 bodů)</p>	4	4
Celkem (z max. 90 bodů)		24	22

Průměrné skóre (celkem/5)	4,8	4,4
----------------------------------	------------	------------

Tab7.4. - Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

7.1.5. Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Definice:

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.

Hrozba substituce však může nabývat několika různých podob:

- 1. Hrozba substituce produktu produktem**
- 2. Hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku)**
- 3. Hrozba generické substituce**
- 4. Hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků)**

Dostupnost substitučních či komplementárních produktů se pak může velmi snadno projevit např. ve stanovení cenových stropů pro výrobky podniku apod.

Na mnohých trzích existuje celá škála **alternativních výrobků a služeb**, které mohou sloužit jako **substituční výrobky pro výrobky nebo služby** nabízené odvětvím, které analyzujeme.

Čím vyšší je hrozba substituce, tím nižší bude pravděpodobně ziskovost odvětví.

To je dáno tím, že ohrožení substitučními výrobky nutí podniky „omezovat“ své ceny. Například existence půjčoven videokazet a následně levná možnost vidět filmy omezuje vyšší vstupné do kina. V případě, že vstupné do kin bude příliš vysoké, budou si zákazníci raději firmy půjčovat na videokazetách.

V širším smyslu všechny firmy odvětví konkurují odvětví vyrábějícím substituční výrobky. Substituční výrobky limitují potenciální výnosy odvětví tím, že stanoví strop cenám, které mohou danému odvětví přinášet zisk. Čím přitažlivější je cena substitučních výrobků, tím horší je dopad na zisky v odvětví.

Definice:

Identifikovat substituční výrobky znamená hledat jiné výrobky, které mohou plnit stejnou funkci jako výrobek odvětví.

Někdy může jít o jemný a složitý úkol, který může analytika zavést do oborů podnikání na pohled vzdálených jeho vlastnímu odvětví.

Tato oblast je bohatým zdrojem inspirace k diskusi. Mnoho firem se ke své vlastní škodě naučilo, že konkurence mimo hranice norem může být zničující.

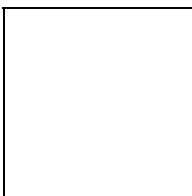
Například Encyklopaedia Britannica, legenda ve vydavatelském světě, byla na pokraj záhuby přivedena encyklopedií vydanou na CD ROMu. Britannica posuzovala sebe jako firmu, která působí v oblasti vydávání knih, a ze začátku odmítla příležitost využít novou technologii, která podle ní patřila do sféry „počítačů“. To, co však měla firma udělat, bylo začít přemýšlet o tom, že pracuje v průmyslu „informací“. Byl to způsob přemýšlení, který firma bohužel po dlouhou dobu nepraktikovala.

Nikdy nesmíme **podceňovat hrozbu, kterou představují substituční výrobky nebo služby.**

Podobně:

- Soutěží kávovary s instantní kávou?
- Soutěží tunel pod kanálem La Manche s lodním trajektem?
- Soutěží veřejná doprava s automobily?

Všechna tato srovnání zapojují **tvůrčivý způsob myšlení**. Znamenají **schopnost vidět podobnost ve věcech, které nejsou na první pohled zcela zřejmé**. Jestliže jsou substituční výrobky a služby produkované ziskovým průmyslem (který umožňuje investovat do rozvoje trhu) a vztah cena – výkonnost substitucí se zlepšuje, mohou tyto představovat značné ohrožení.



Obr.7.7. – Substituční výrobky a služby

Hodnocení hrozeb substitučních výrobků

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2002	2007
5.a	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod), Mnoho substitutů (9 bodů)	3	7
5.b	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.	2	7
5.c	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), Vysoká (9 bodů)	3	6
5.d	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat?		

	Zvyšovat (1 bod), Snižovat (9 bodů)	3	2
5.e	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?	3	8
	Zhoršovat (1 bod), Zlepšovat (9 bodů)		
Celkem (z max. 90 bodů)		14	3
Průměrné skóre (celkem/5)		2,8	6,0

Tab7.5. - hodnocení hrozby substitutů

K provedení celkového a **vyváženého rozboru svého konkurenčního prostředí** musí firma analyzovat **překážky vstupu, relativní sílu kupujících a dodavatelů, hrozbu substituce a stupeň rivality ve svém vlastním odvětví**. Tak získá dobrou představu o hlavních faktorech úspěchu ve svém odvětví a také o **svých silných či slabých stránkách a příležitostech či hrozbách**, které jsou přítomny v okolí a zaujme vhodné konkurenční postavení.

FAKTOR	NÍZKÝ	STŘEDNÍ	VYSOKÝ	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI
Ohrožení novými firmami vstupujícími na trh				
Ohrožení substitučními výrobky				
Vyjednávací síla dodavatelů				
Vyjednávací síla zákazníků				
Intenzita interní rivality				
Celkem				

+ Současná pozice

Trend

Tab.7.6.- Sumarizace konkurenčních trendů

7.1.6. Klíčové otázky vznikající použitím analýzy pěti sil Cvičení!!!

- **Které jsou klíčové síly působící v konkurenčním prostředí?** Liší podle druhu průmyslu. Například pro zpracovatele potravin bude mít extrémní důležitost síla odběratelů, pro výrobce počítačů může být rozhodující vzrůstající síla výrobců čipů a růst konkurenční intenzity. Pro neregulované veřejné služby mohou být ústřední otázkou noví vstupující s větší komerční zkušeností.
- **Jsou zde přítomny zásadní síly – identifikované analýzou PEST, které pohánějí konkurenci?** Například konkurenční síla nízkonákladových asijskopacifických výrobců s vysoce vyvinutou technologií je základní a setrvalé ohrožení evropských i amerických výrobců automobilů.

- **Je pravděpodobné, že se tyto síly změní, a pokud ano, tak jak?** Například farmaceutický průmysl si vybuodoval silnou tržní pozici na základě expertizy ohledně marketingu značkových léků, zaměřené na vysoce fragmentovaný soubor odběratelů – lékařů. Ovšem vládní akce v mnoha zemích, například prosazování obvyklých léků a uvádění nových léčebných postupů, procedury nakupování a cenová regulace, měly za následek významně se zvyšující konkurenční tlaky na tyto firmy a ty byly nuceny přehodnotit svou konkurenční strategii.
- **Jak si stojí jednotlivý konkurenti ve vztahu k těmto konkurenčním silám?** Jaká jsou jejich silná a slabá místa ve vztahu k působícím klíčovým silám?
- **Co může být učiněno pro ovlivnění konkurenčních sil,** které mají vliv na organizaci? Mohou být vystaveny bariéry vstupu, může být vyvíjen nátlak na dodavatele nebo na odběratele, mohou být nalezeny cesty ke snížení konkurenční rivality,
- **Jsou některé oblasti průmyslu atraktivnější než druhé?** Může být argumentováno tím, že některá odvětví průmyslu mohou být již svou vnitřní podstatou výhodnější než ostatní, například když je ztížen vstup na trh nebo když jsou odběratelé a dodavatelé méně vlivní.

Kromě výše zmíněných pěti základních konkurenčních sil je možno definovat některé další, jež mohou významnou měrou ovlivnit intenzitu konkurence v daném odvětví. Lze je však považovat spíše za vlastní charakteristiky daného konkurenčního prostředí. Patří mezi ně například: typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, výška fixních nákladů, míra možné diferenciacce výrobců a jejich produktů, možnost kapitálových akvizic či fúzí, existence výstupních bariér atd.

V rámci úvah o konkurenčních silách, ovlivňujících intenzitu konkurence v odvětví, je vhodné se zabývat především některými specifickými otázkami:

1. **Které konkurenční síly je možné z hlediska konkurenčního prostředí považovat za klíčové?**
2. **Existují nějaké jiné (např. globální) vlivy, jež umocňují působení konkurenčních sil?**
3. **Mají některé z popsaných konkurenčních sil tendenci ke změně?**
4. **Je možné nějak konkurenční síly ovlivnit?**
5. **Mohou být v rámci prostředí navázány specifické vztahy mezi zúčastněnými subjekty?**
6. **Jakým způsobem reagují ostatní konkurenti v odvětví na popsané konkurenční síly?**
7. **Existují jiná, atraktivnější odvětví?**

8. Identifikace konkurenční pozice podniku

V této kapitole se seznámíte

- s analýzou strategických skupin
- s tržní segmentací
- s analýzou očekávání zákazníků
- s analýzou matice porfolia
- s identifikací klíčových příležitostí a hrozeb

Úvod

Údaje získané v průběhu výše popisovaných analýz nám poskytují rozšířený přehled o klíčových faktorech a jejich vlivu na okolní prostředí podniku. V této fázi strategické analýzy je vhodné použitím některých sofistikovanějších přístupů tato data vzájemně kombinovat tak, abychom byli schopni jednoznačně deklarovat i jejich eventuelní synergie a abychom získané výsledky zpřehlednili. V další části jsou uvedeny nejdůležitější používané metody.

8.1. Analýza strategických skupin

Analýza strategických skupin vychází z předpokladu, že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že oba výrobci mohou mít stanovenou takovou strategii, která jim umožňuje koexistovat, aniž by si vzájemně konkurovali (např. strategii geograficky omezenou výhradně na domácí trhy v případě dvou národních producentů stejného typu výrobku).

Definice:

V analýze strategických skupin se pak snažíme o definování skupin reprezentujících organizace a podniky se stejnou strategickou charakteristikou, následující stejné strategie nebo vzájemně si konkurující na stejné bázi.

Výsledky získané z takto provedených analýz nám mohou poskytnout velmi užitečné **informace** o tom,

- kteří z popsaných konkurentů jsou pro rozvoj podniku nejnebezpečnější,
- jaké jsou projevy konkurence v rámci takovýchto skupin,
- jak se tyto skupiny vzájemně liší a z toho vyplývající
- informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami.

Popis strategických skupin lze zároveň použít při snaze o **identifikaci strategických příležitostí**. Stejně tak může být popis strategických skupin využit i při **identifikaci významných strategických problémů**.

8.2. Tržní segmentace

Jinou metodou, pomáhající odlišit skupinu aktuálních konkurentů podniku od skupiny potencionálních konkurentů, je **analýza tržních segmentů**.

Definice:

Segmentace trhu je rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele.

Klíčem ke správné segmentaci trhu je rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik.

Použitá **segmentační kritéria** musí odpovídat konkrétně řešenému příkladu a obecně se mohou velmi lišit, především pak v závislosti na trhu, na němž se organizace pohybuje. Zároveň je velmi důležité odhadnout **přitažlivost jednotlivých tržních segmentů** pro organizaci, například využitím výše popisované Porterovy analýzy v kombinaci s odhadem velikosti takového trhu a jeho dynamiky. Dalším důležitým bodem analýzy tržních segmentů je **určení relativního tržního podílu podniku v jednotlivých segmentech**⁸.

Organizace obvykle budují svou **konkurenční výhodu** na základě znalosti svých jedinečných schopností a možností a z tohoto důvodu bude při provádění segmentaci mimořádně důležité **nalézt takové tržní segmenty**, jejichž požadavky budou právě takovými možnostmi či schopnostmi uspokojovány. Je tedy možné, že zaměřením na specifický segment či segmenty, organizace multiplikuje efekt daný její konkurenční výhodou.

Kritická otázka na začátku každé analýzy se **týká identifikace odvětví**, do kterého patříme – „Na kterém trhu působíme?“. Zde je nutné uplatnit určitou tvořivost a podívat se za hranice toho, co děláme dnes, na základní smysl existence organizace.

Když se například podíváme na výrobce koly, mohli bychom se ptát:

- Jsou na trhu s kolou?
- Nebo na trhu s nealkoholickými nápoji?
- Nebo na trhu s nápoji?
- Nebo se snaží o podíl v hrdle zákazníka? Např. soutěžit s prodejci zmrzliny v letní sezóně.

Odpověď určuje, co musí firma dělat (např. jaký rozsah typů výrobků bude potřebovat) a s kým na trhu soutěží (Pepsi, Ribena, káva, ...).

8.2.1. Jak definovat trh

Spíše než posuzovat trh podle výrobků je důležité **pochopit potřeby zákazníka**, například plní faxy a kurýrní služba stejnou potřebu při doručování dokumentů?

⁸ Na základě takto strukturovaných dat byla zkonstruována například známá matice Boston Consulting Group

Podobně mohou **různé výrobky plnit stejnou potřebu**. Nebo naopak, **stejný výrobek může sloužit různým potřebám**. Přemýšlejme u toho tvořivě a nepředpokládejme, že stávající hranice jsou posvátné a nezrušitelné. Základem je definovat hranice své podnikatelské činnosti.

Případová studie

Jedním z příkladů, kdy nebylo využito tvořivosti, je příběh Baldwinových, největšího výrobce parních lokomotiv na začátku minulého století. Byli fixovaní na svůj obor a pracovali dobře. Bohužel si však nepokládali tvořivé otázky, jako je tato: „V čem skutečně podnikáme?“ Možná by si uvědomili, že pracují v průmyslu dopravy a provedli by určitá opatření, aby se vyhnuli podle nich směšné hrozbě dieslových lokomotiv.

Aby analýza trhů měla smysl, musíme je nejdříve rozdělit na zvládnutelná „sousta“ známá jako **tržní segmenty**.

Definice:

Tržní segment je skupina jednotlivců nebo organizací, které sdílejí jednu nebo více podobných charakteristik, což vede k tomu, že mají podobné potřeby výrobků či služeb.

Identifikovat svůj tržní segment je zcela nezbytné a je důležité si uvědomit, že:

- Trhy nejsou jednou homogenní masou. Toto byl kdysi tvořivý hlubší pohled na trh, který dnes pokládáme za samozřejmost.
- Preference starších zákazníků se obvykle liší od preferencí mladších zákazníků.
- Preference zákazníků v různých zemích se obvykle liší. Například zvyky českého zákazníka se liší od zvyků zákazníka v Americe.
- Prodej vládnímu sektoru a prodej soukromému sektoru je obvykle pro podnikatelské subjekty zdrojem různých zkušeností.

Rozdělením svých trhů na části mohou organizace lépe **porozumět dynamice tržního místa**. Mohou si vybrat zákazníky, kteří jsou pro ně nejatraktivnější, a především si mohou vytvořit takové portfolio výrobků, pozici, cenovou hladinu, způsoby distribuce, reklamy atd., které je z pohledu cílového segmentu nejefektivnější.

8.2.2. Šest otázek segmentace trhu

I při tvůrčím přístupu k segmentaci trhu je možno klást standardní otázky začínající slovy jaké, jak, kde, kdy, proč, kdo:

1. JAKÉ/-Á

- typy užiteků zákazník vyhledává?
- faktory ovlivňují poptávku?
- funkce výrobek pro zákazníka zabezpečuje?
- jsou důležitá kritéria při nákupu?
- je základna pro srovnání s ostatními výrobky?
- jsou rizika vnímaná zákazníkem?
- služby zákazník očekává?

2. JAK

- zákazníci nakupují?
 - dlouho trvá nákupní proces?
 - zákazníci výrobek používají?
 - vyhovuje výrobek jejich životnímu stylu?
 - mnoho jsou zákazníci ochotni utratit?
 - mnoho nakupují?
- 3. KDE**
- dochází k rozhodnutí koupit či nekoupit?
 - vyhledávají zákazníci informace potřebné ke koupi?
 - nakupují zákazníci výrobky?
- 4. KDY**
- dochází k prvnímu rozhodnutí vedoucímu ke koupi?
 - dochází k opětovnému nákupu výrobku?
- 5. PROČ**
- zákazníci nakupují?
 - si zákazníci vybírají oblíbenou značku?
- 6. KDO**
- jsou zákazníci v jednotlivých segmentech?
 - nakupuje naše výrobky a proč?
 - nakupuje výrobky našich konkurentů a proč?

Některé z výše zmíněných otázek budou samozřejmě důležitější než jiné, a proto budou vyžadovat doplňující otázky. Například třetí otázka „Kde?“ se bude týkat také distribučních kanálů, balení apod.

8.2.3. Atraktivnost trhu

Definice:

Přitažlivost trhu sumarizuje faktory, které činí trh přitažlivým pro podnikatelský subjekt a stávají se tak prioritou pro další rozvoj. Jedná se o **spojení analýzy PEST a modelu pěti sil k určení přitažlivosti trhu**,

která závisí na následujících faktorech:

- Velikosti trhu.
- Trendech růstu trhu.
 - Politické, ekonomické, sociální a technické hnací síle
- Ziskovosti trhu.
 - Nedostatek kupní síly
 - Nedostatečná síla dodavatelů
 - Intenzita vnitřní rivality
- Zranitelnosti trhu.
 - Hrozba nových vstupů
 - Dostupnost efektivních substitučních výrobků

Při konkrétním ohodnocení atraktivnosti trhu záleží na tom, kdo analýzu zpracovává, **jakou relativní důležitost přiřkne jednotlivým faktorům**. Faktorům se rozdělují dohromady 100 % ve sloupci „Váha“. Jednotlivá **procenta se faktorům přiřazují** na základě vypracované **analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil**. Každý faktor je ohodnocen podle své atraktivnosti na škále od 1 do 5 (hodnota 5 znamená nejvyšší stupeň atraktivnosti). Pro tento účel použijte sloupec „Hodnocení“, potom tyto dva

sloupce vynásobte a výsledek zapište do sloupce „Hodnota“. Jestliže byla faktorů přiřazena váha 10% a jeho hodnocení je 3, pak celková hodnota je 30.

Sečtete hodnoty všech faktorů, výslednou hodnotu vydělíte stem a dostanete číslo mezi 1 až 5, které ukazuje na **celkovou atraktivnost trhu**.

FAKTOR	VÁHA	OHODNOCENÍ	HODNOTA
VELIKOST			
RŮST:			
Politický			
Ekonomický			
Sociální			
Technologický			
ZISKOVOST:			
Zákazníci			
Dodavatelé			
Konkurence			
HROZBY:			
Nové firmy			
Substituční výrobky			
CELKEM	100%		

Obr. 8.1.- Atraktivnost trhu

8.3. Analýza očekávání zákazníků

Je zřejmé, že tvorba úspěšné konkurenční strategie musí být založena na jasném **pochopení hodnot, nejvíce ceněných zákazníky podniku**. Faulkner a Bowman ⁹ definovali tři základní kroky vedoucí ke splnění této podmínky:

1. nalezení relevantních tržních segmentů,
2. identifikace nejvíce ceněných vlastností produktu,
3. analýza konkurentů vzhledem k plnění zákazníky požadovaných a ceněných skutečností.

8.4. Analýza matice portfolia

Využitím analýzy matice portfolia (příklad viz obr. č. 8.2.) můžeme rozdělit produkty jednotlivých organizačních částí podniku (na obrázku označeny kroužkem) podle míry atraktivity odvětví, na nichž se daná organizační jednotka pohybuje a podle konkurenční síly jednotky, jež v daném odvětví dosahuje (na obrázku označena jako výšeč kruhu).

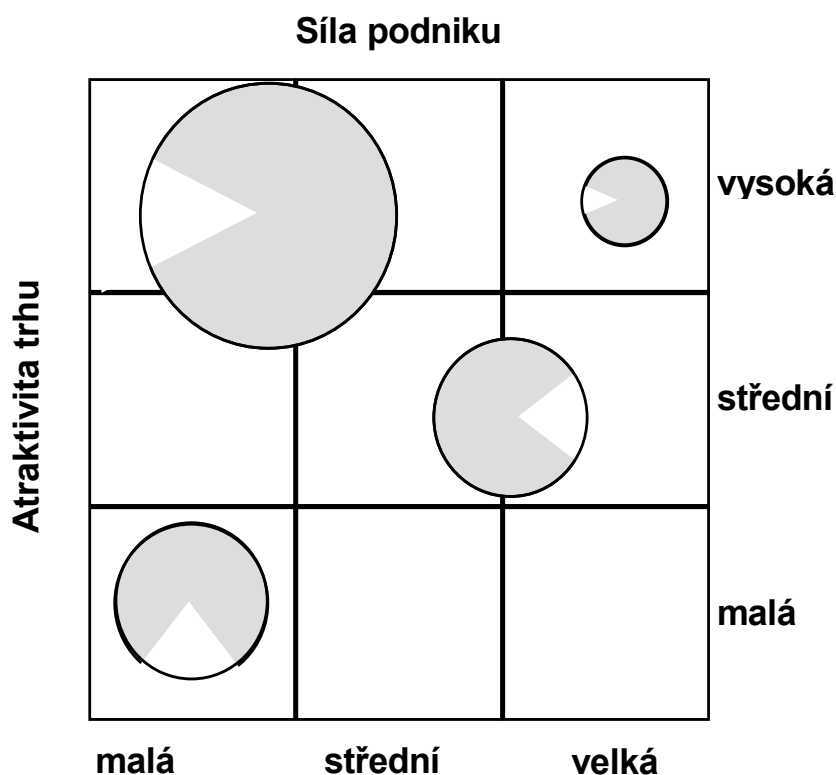
Faktorů, na jejichž základě posuzujeme míru atraktivity daného trhu a konkurenční sílu jednotky, je celá řada. Níže jsou uvedeny alespoň základní:

Síla jednotky	Atraktivita trhu
<ul style="list-style-type: none"> • Tržní podíl • Marketing • Prodej • Výzkum a vývoj • Výroba • Distribuce • Financování • Konkurenční pozice 	<ul style="list-style-type: none"> • Velikost trhu • Tempo růstu trhu • Vstupní bariéry • Ziskovost odvětví • Míra inflace • Míra regulace • Míra nezaměstnanosti • Policko-právní sit.

⁹ Zdroj: FAULKNER, D. I

Obecně pro výběr faktorů platí, že by měly v co možná nejvyšší míře odpovídat potřebám podniku a trhu, na němž se daná organizace pohybuje. Pro zvýšení přehlednosti je zároveň možné využít v grafu (viz obr. č. 2.6) různých velikostí značek v závislosti na odhadované velikosti trhu.

Obr. č.8.2.: Hypotetický příklad matice portfolia



8.5. Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

Jedním z velice důležitých zdrojů informací je pro jakýkoliv podnik analýza dostupných informací o konkurenci a jejích aktivitách. Na základě takto vytvořeného souboru informací o strategických záměrech konkurence, ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, analýzách a komparacích konkurenčních produktů a služeb atd. se snažíme vytvořit celkový obraz o možných **hrozbách či příležitostech** vyplývajících z jednotlivých činností konkurence.

Schopnost organizace vycítit změny v prostředí přímo souvisí s úspěšností procesu tvorby a realizace strategických záměrů společnosti. Být schopen **rozeznat** včas a dostatečně kvalifikovaně **potenciál změny v okolním prostředí** je základním předpokladem možných změn ve způsobu provádění přijatých strategických záměrů a zároveň důležitým **zdrojem potenciálních konkurenčních výhod**. Právě a jen takové

změny v prostředí, které významnou měrou ovlivní rozložení konkurenčních sil na trhu, lze považovat za klíčové.

Pro jejich snadnější odhalení a popis eventuelní změny jsou zpravidla budovány **specifické informační systémy**¹⁰ umožňující okamžitě odhalovat odchylky od předpokládaného vývoje a podle konkrétní situace se změněným podmínkám přizpůsobovat. Jednou z již standardně používaných metod analýzy potenciálních hrozeb a příležitostí je **SWOT analýza**¹¹.

Definice:

SWOT analýza umožňuje přehledně zobrazit všechny potenciální příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem interních strategických analýz.

Podrobněji se SWOT analýzou zabýváme v kapitole 9.

8.5.1. Hodnocení příležitostí a hrozeb

Zde je důležitá klasifikace působících faktorů. Pokud jde o vyhodnocení významnosti síly působení jsou v obecném smyslu analogické problémy jako u interních faktorů. Elementární externí faktory v makro-smyslu tj. PEST působí na firmu jednak přímo, nebo nepřímo přes faktory typu Porterových pěti sil.

Určitým východiskovým hodnocením je určité agregátní hodnocení příležitostí podle

- atraktivnosti a
- pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití

Příklad hodnocení s využitím pouze PEST analýzy:

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
Vysoká	1. daňová politika 2. situace na trhu práce v ČR a regionu 3. průměrná výše mezd v ČR 4. požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle 5. odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí 6. nové způsoby získávání pracovníků 7. nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup 8. nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků	9. orientace vládní strany 10. hodnocení pracovníků 11. snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult 12. pracovníci požadují nehmotné formy motivace 13. zvyšující se úroveň vzdělávání 14. postoj k práci a volnému času 15. informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost
Nízká	16. zdravotní a hygienické normy 17. rozvoj konzumního způsobu života	18. sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU 19. změna zákoníku práce

¹⁰ tzv. MIS - manažerské informační systémy, jež v sobě obsahují informace jak účetní, tak marketingové, výrobní, prodejní apod. Tyto informace jsou automaticky analyzovány a statisticky testovány a všechny nestandardní výsledky jsou pak souhrnně předávány zodpovědným manažerům, kteří na jejich základě rozhodují o eventuelní potřebě změny celého systému nebo jednotlivých předem definovaných postupů.

¹¹ SWOT - pozn. Jde o zkratku složenou z prvních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

		20. nové způsoby práce, např. home office
--	--	---

Tab. 8.1. – Hodnocení příležitostí a hrozeb

Pro zjištění vah jednotlivých faktorů se použije **metoda párového porovnání**. Body se přiřazují subjektivně na základě důležitosti pro podnik ve škále 1 – 5, kdy 5 znamená potenciální největší hrozbu či příležitost. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení. **Rozčlenění jednotlivých faktorů na hrozby či příležitosti** se provádí na základě porovnání celkového skóre s bodovým ohodnocením, kdy vyšší hodnota než hodnota sumy skóre znamená příležitost a nižší hrozbu. V případě relativní rovnosti se faktory považují za neutrální.

	Faktor	Váha	Body	Skóre
1	daňová politika	0,04	4	0,16
2	situace na trhu práce v ČR a regionu	0,03	4	0,12
3	průměrná výše mezd v ČR	0,07	4	0,28
4	požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle	0,05	4	0,2
5	odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí	0,08	5	0,4
6	nové způsoby získávání pracovníků	0,05	4	0,2
7	nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup	0,07	5	0,35
8	nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků	0,06	5	0,3
9	orientace vládní strany	0,02	3	0,06
10	hodnocení pracovníků	0,065	3	0,195
11	snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult	0,06	3	0,18
12	pracovníci požadují nehmotné formy motivace	0,045	3	0,135
13	zvyšující se úroveň vzdělávání	0,04	3	0,12
14	postoj k práci a volnému času	0,065	3	0,195
15	informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost	0,03	3	0,09
16	zdravotní a hygienické normy	0,02	2	0,04
17	rozvoj konzumního způsobu života	0,06	2	0,12
18	sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU	0,065	1	0,065
19	změna zákoníku práce	0,065	1	0,065
20	nové způsoby práce, např. home office	0,03	1	0,03
	Celkem	1,00		3,305

Tab. 8.2. – Kvantifikace příležitostí a hrozeb

Příležitosti	Neutrální	Hrozby - rizika
---------------------	------------------	------------------------

daňová politika	orientace vládní strany	zdravotní a hygienické normy
situace na trhu práce v ČR a regionu	hodnocení pracovníků	rozvoj konzumního způsobu života
průměrná výše mezd v ČR	snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult	sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU
požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle	pracovníci požadují nehmotné formy motivace	změna zákoníku práce
odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí	zvyšující se úroveň vzdělávání	nové způsoby práce, např. home office
nové způsoby získávání pracovníků	postoj k práci a volnému času	
nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup	informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost	
nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků		

Tab. 8.3. – Příležitosti a hrozby

Otázky:

- Jak je uspořádáno vnější prostředí ekonomického organismu
- Jaké metody používáme pro analýzu složek vnějšího prostředí
- Jaké metody používáme pro analýzu prvků vnějšího prostředí
- Další otázky jsou uvedeny přímo v textu lekce
- Provedte externí strategickou analýzu vaší organizace

9. Interní strategická analýza podniku (interní analýza)

V této kapitole se seznámíte

- S vymezením zdrojů podniku
- Nalezením klíčových kompetencí podniku
- s použitím metod interní strategické analýzy

Úvod

Úspěšnost tvořené strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány vztahem mezi jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou uspořádaností, vyvážeností všech jednotlivých složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

9.1. Složky podniku

V předchozích částech jsme se zabývali popisem důležitosti provádění analýz okolního prostředí podniku. Externí prostředí podniku představuje vzhledem k jeho strategickému rozvoji příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. To platí pro t.zv. **poptávkovou variantu strategického rozvoje podniku.**

Definice:

Poptávková varianta strategického rozvoje podniku reaguje na příležitosti a bere současně v úvahu hrozby, které existují ve vnějším prostředí podniku.

Definice:

V případě t.zv. **nabídkové varianty strategického rozvoje podniku** příležitosti I hrozby se mohou nacházet ve vnitřním prostředí podniku. Příležitostí zpravidla může být inovační úroveň např. řešení produktu, pro který musí být aktivním marketingem ve vnějším prostředí podniku připravena poptávka.

Tyto skutečnosti by měly být brány v úvahu při formulaci strategického rozvoje podniku. Analýza uspořádanosti 3 složek ve vnitřní struktuře podniku je východiskem pro formulaci jeho strategie.

U jakéhokoli objektu objektivní reality, tedy I podniku lze definovat **3 složky**. Jsou jimi:

- **substance**, t.j. látka ze které se objekt tvořen
- **uspořádanost** objektu, jeho organizace
- **procesy**, které v objektu probíhají

Substance, ze které je objekt tvořen, může mít podobu **hmotnou nebo nehmotnou**.

Objekty s hmotnou substancí – látky, ze které jsou tvořeny - lze zkoumat z pohledu

- **fyzikální** podoby substance
- **chemické** podoby substance
- **biologické** podoby substance

Analýza objektu z pohledu **fyzikální** podoby substance znamená zkoumání jeho molekulární struktury, jeho pevnosti a pružnosti, termodynamických vlastností a pod.

Analýza objektu z pohledu **chemické** podoby substance spočívá v identifikaci chemických prvků a sloučenin, ze kterých se objekt skládá. Je známá chemická struktura lidského organismu, biogenní prvky ze kterých se skládá, stejně jako chemická struktura léků a pod.

Zkoumání **biologické** podoby substance lze pouze u živých objektů. Lze analyzovat buněčnou strukturu organismu, vlastnosti živé hmoty a pod.

Uspořádanost objektu znamená vymezení jeho struktury, tvaru, organizace jeho subsystémů a prvků a pod. Architekt řeší prostorovou uspořádanost domu, plastický chirurg řeší estetickou uspořádanost obličeje, manažer dislokaci a organizaci firmy a pod.

Třetí složka objektu a sice **procesy**, které v objektu probíhají, lze hodnotit a klasifikovat z pohledu, zda jsou **žádoucí**, chtěné nebo **nežádoucí**, nechtěné. **Chtěným** procesem je přeměna hroznové šťávy na přívlastkové víno, **nechtěným** procesem je zhoubné bujení, maligní edém v biologickém organismu, dřevomorka v dřevěné konstrukci historického objektu a pod.

Procesy v objektu lze dále klasifikovat jako **procesy přírodní a umělé**. Přírodním procesem je stárnutí biologického organismu, koroze kovů a pod., umělým procesem je proces výroby, technologický proces ale i manažerská podoba procesního řízení.

Procesy mohou mít podobu:

- **mechanicko- fyzikálních** procesů, kdy látková substance objektu nemění své vlastnosti, může měnit vzhled, tvar a pod. V přírodě probíhají v podobě eroze, omílání oblázků a pod., ve výrobě jako proces tváření, obrábění ve strojírenství, dřevozpracujícím průmyslu, výroba obuvi a oděvu ve spotřebním průmyslu a pod.
- **chemických** procesů. V těchto procesech se látková podoba substance objektu mění. V přírodě probíhají v podobě oxidace nejrůznějších prvků, jako umělé procesy probíhají při výrobě organických i anorganických látek, zpracování ropy, rud, a při různých jiných aparaturních výrobních procesech,
- **biologických** procesů, při kterých látková podoba substance objektu rovněž mění své vlastnosti. V podobě přírodních procesů probíhají jako růst nejrůznějších organismů, přes morulu, blastulu, gastrulu až do podoby živého organismu, jako umělé procesy zejména v potravinářském průmyslu při výrobě piva, sýrů a pod., ve farmaceutickém průmyslu při výrobě léků, penicilinu a pod.,
- **informačních** procesů. Informační přírodní procesy probíhají při sdělování, výměně genetické informace v biologických objektech, jako umělé procesy v podobě informačních systémů nejrůznějšího druhu.
- **energetických** procesů. Energetické procesy probíhají miliardy let v kosmu a platí-li první věta termodynamiky, vesmír jednoho dne skončí tepelnou smrtí. Vyčerpání klasických energetických zdrojů na Zemi vede k hledání dalších energetických řešení, termodynamika definováním disipativních struktur za podpory matematiky komplexity usiluje o poznání vzniku života a pod.

Ve struktuře objektu jsou **procesy zdůvodněním jeho existence**. V přírodních objektech smysl jejich existence zkoumá filozofie, na tomto místě se nebudeme zabývat úvahami o smyslu existence vesmíru, života apod. Poučení pro vytváření umělých objektů však výše uvedené poznatky poskytují a sice, **že u každého umělého objektu je nejprve nutno definovat účel, pro který je vytvářen, funkce, které by měl plnit**. Tento poznatek je současně jednou ze součástí hodnotícího kritéria pro přípravu a provádění změn a inovací.

Další důležitý poznatek metodologické povahy spočívá v tom, že dominantní místo v uvedených složkách objektu má složka uspořádanosti. Jde o to, že jak substanci, tak uspořádanost i procesy lze považovat za objekt, a lze provádět jeho analýzu, hodnocení právě z pohledu jeho uspořádání.

Definice:

Uspořádanost substance, uspořádání a procesů je syntetizujícím poznatkem pro analýzu a hodnocení podniku. Uspořádanost podniku, t.j. uspořádanost jeho substance, organizace a procesů v podniku probíhajících je nositelem efektu.

9.2. Entropie jako vyjádření neuspořádanosti podniku

U jakéhokoli objektu, t.j. I podniku lze vymezit **3 základní složky**, ze kterých se podnik skládá.

První složkou jakéhokoli objektu je **substance** (hmota, látka), za které je objekt složen. Tuto substanci lze dále charakterizovat z fyzikálního, chemického hlediska, a u některých objektů a to živých rovněž z hlediska biologického. Substanci jakéhokoli objektu lze rovněž charakterizovat z pohledu její uspořádanosti.

Substance šperku, zhotoveného ze zlata je zcela odlišná od šperku, jehož substancí je mosaz. Vzhledem k tomu, že např. zlato je podstatně vzácnější než olovo a důsledkem této vzácnosti byla a je i odlišná cena obou látek, bylo snahou alchymistů změnit uspořádanost substance olova a změnit je na zlato.

Druhou složkou jakéhokoli objektu – živého, neživého; přírodního, umělého; hmotného nebo nehmotného je **uspořádanost** tohoto objektu. Ta se projevuje jeho organizací, prostorovým uspořádáním a pod.

Vedle těchto dvou složek, lze u objektů nalézt ještě složku další a sice **složku procesů**, které v objektech probíhají. Tyto procesy lze klasifikovat z nejrůznějších hledisek. Z pohledu managementu lze procesy klasifikovat jako procesy chtěné, žádoucí a nechtěné, nežádoucí. Tato klasifikace vyjadřuje lidský zájem, který může být v rozporu se „zájmem“ přírodním.

Vedle tohoto rozporu existují i rozpory v různých lidských zájmech – zemědělci volají po dešti, zatímco rekreanti volají po slunečném počasí a pod.

Složka procesů určité podoby v živých objektech je jejich definičním znakem a **důvodem jejich existence**. Je zcela odlišná od podoby rozkladných procesů přejde-li živý objekt do podoby objektu neživého. Některé **neživé, umělé objekty** mají rovněž **chtěnou procesní složku**, která **zduvodňuje jejich existenci** (např. počítače, disipativní struktury umělé). Obdobně složku procesů lze opět zkoumat z pohledu jejich uspořádanosti.

Jak již bylo uvedeno, **zvláštní postavení** ve struktuře tří základních složek objektů má **složka uspořádanosti**. Složku substance objektu lze zkoumat, analyzovat a hodnotit z pohledu jejího uspořádání, uspořádanost jako takovou lze rovněž zkoumat z pohledu „uspořádanosti“ a konečně i procesy lze hodnotit z pohledu jejich uspořádanosti.

Uspořádanost, přesněji **neuspořádanost objektu** je vyjadřována pomocí **entropie**. Pojem entropie je dnes již standardně používán v řadě disciplín, zejména v termodynamice, informatice, biologii i ekologii. Nachází využití i v oblasti managementu.

Entropii v managementu používáme pro vyjádření míry neuspořádanosti objektu, s tím že je dána úrovní uspořádaností substance, „uspořádanosti“ a procesů.

9.2.1. Entropie interní a externí

Entropii lze vyjadřovat úroveň uspořádanosti vnitřku objektu, substanci, látku, ze které je vytvořen, jak je objekt uvnitř uspořádán a jaké procesy v něm probíhají. Vyjádření pomocí entropie má podobu **entropie interní, endogenní, vnitřní**. Její hodnota se může pohybovat v intervalu 0 – 1 s tím, že hodnota interní entropie 0 představuje dokonale rovnovážně uspořádanou vnitřní strukturu objektu z pohledu kvality, kvantity a intenzity vazeb 3 složek objektu, t.j. substance, uspořádanosti a procesů. Hodnota interní entropie 1 představuje objekt, jehož vnitřní struktura je totálně neuspořádaná. Živý objekt při hodnotě interní entropie 1 přešel do podoby objektu neživého, neživý objekt při hodnotě endogenní entropie 1 přestal plnit účel, ke kterému je určen.

Většina objektů objektivní reality existuje obklopena vnějším prostředím. Vyjímkou jsou absolutně izolované systémy např. termodynamické, informační a pod., které jsou zcela odděleny od vnějšího prostředí

Rovněž vnější prostředí, okolí objektu se skládá obdobně jako vnitřní struktura objektu ze složek, t.j. substance, uspořádanosti a procesů. Uspořádanost vnějšího prostředí, t.j. jejích 3 složek je vymezená jako **entropie externí, exogenní nebo vnější** a může se pohybovat v hodnotách externí entropie 0 - 1.

Hodnota externí entropie 0 představuje dokonale rovnovážně uspořádané vnějšího prostředí z pohledu jeho kvality, kvantity a intenzity vazeb mezi jeho substancí, uspořádaností a procesů, které v něm probíhají. Hodnota exogenní entropie 1 představuje vnější prostředí, které je zcela nevhodné pro daný objekt. Sloučení interní a externí entropie je vymezeno jako **celková úroveň entropie** určitého objektu a je využíváno při kvantifikaci a interpretaci **relativního stupně komplexnosti**.

9.2.2. Entropie ontogenetická a fylogenetická

Abychom se vyhnuli tomuto problému vyjadřování entropie v absolutním pojetí, zavádíme koncept **entropie fylogenetické** a **entropie ontogenetické**.

Fylogenetická entropie představuje v určitém čase nedokonaleji uspořádanou podobu určitého objektu a má vždy hodnotu 0. Fylogenetická entropie je ovlivňována **inovacemi**

Oproti tomu **entropie ontogenetická** představuje úroveň uspořádanosti zcela konkrétního objektu stejného druhu ve stejném čase. Je podmíněna **změnami**.

Koncept fylogeneze a ontogeneze je převzat z biologie, kde fylogeneze představuje vývoj určitého druhu, kdežto ontogeneze vývoj jedince stejného druhu.

Ontogenetickou entropií porovnáváme úroveň konkrétního objektu s objektem stejného druhu, který je ve stejném čase nejlépe uspořádan. Jsme si vědomi, že hodnocení „nejlepší“ a „nejhorší“ je velice subjektivní, nicméně lepší koncept poskytující alepoň měkká data není znám.

Fylogenetický vývoj určitého objektu je spojen s jeho inovační úrovní, kdežto ontogenetická úroveň je podmíněna pouze změnou, v tom je podstatná kauzální souvislost využitelná v managementu změny a inovace, jakož i strategickém managementu

Cvičení 7: Pokuste se kvalifikovaným odhadem ocenit hodnotu interní entropie Vaší organizace

9.2.3. Shrnutí entropie

Ve víceúrovňovém, příp. hierarchicky uspořádaném objektu je nutno přesně vymezit objekt, který je předmětem našeho zájmu a který zkoumáme navedením systému na objekt při přesně vymezeném účelu zkoumání (např. spalovací motor ve vnitřní struktuře automobilu, zkoumaný jako termodynamický systém).

Jak entropie interní tak externí se může pohybovat v rozpětí hodnot 0 – stav dokonalé uspořádanosti a hodnot 1 – totální neuspořádanost.

Vedle entropie interní a externí jakéhokoli systému (objektu), která vychází ze systémového přístupu ke zkoumání objektů zavádíme dále pojmy entropie fylogenetická a ontogenetická. Analogicky s používáním pojmů fylogeneze, která označuje vývoj určitého biologického druhu, využíváme tento pojem v managementu změny u vývoje jakéhokoli objektu, který je předmětem změny.

Fylogenetická entropie objektu představuje vždy nejlepší řešení daného objektu v daném čase. Je spojena vždy s inovační úrovní daného objektu. Hodnota této entropie je vždy 0.

Ontogenetická entropie objektu představuje jeho zcela konkrétní podobu v daném čase a může se pohybovat v rozmezí 0, kdy daný objekt je svojí úrovní nejlepším řešením v daném čase a hodnotou 1, kdy znamená zánik konkrétního objektu.

9.3. Model úspěšnosti podniku

Nosným poznatkem, využitelným i ve strategickém managementu, je princip růstu stupně komplexnosti, který definoval ILYA PRIGONINE, nositel Nobelovy ceny v roce 1997.

Definice:

Relativní stupeň komplexnosti vyjadřuje jak daleko je určitý podnik vzdálen od stavu totální neuspořádanosti, představované rovnováhou zániku. Relativní stupeň

komplexnosti představuje současně úroveň daného konkrétního podniku v porovnání s nejvyšší v daném čase dosaženou úrovní.

Relativní stupeň komplexnosti v tomto pojetí rovněž vyjadřuje stav **vnitřní uspořádanosti** daného podniku v konfrontaci s **uspořádaností vnějšího prostředí** a je vyjadřován prostřednictvím vnitřní a vnější entropie.

Definice:

Vnitřní entropie e_{int} vyjadřuje úroveň uspořádanosti vnitřní struktury daného systému, **vnější entropie** e_{ext} je vyjádřením úrovně uspořádanosti vnějšího prostředí.

Pravděpodobnost přežití daného podniku je potom **z pohledu jeho vnitřní struktury** dána vztahem

$$p_{int} = 1 - e_{int}$$

a **z pohledu uspořádanosti vnějšího prostředí**

$$p_{ext} = 1 - e_{ext}$$

Relativní stupeň komplexnosti (RSK) potom vyjadřuje **celkovou pravděpodobnost úspěšnosti (přežití - p_c)**

$$RSK = p_c = p_{int} \times p_{ext} = (1 - e_{int}) \times (1 - e_{ext})$$

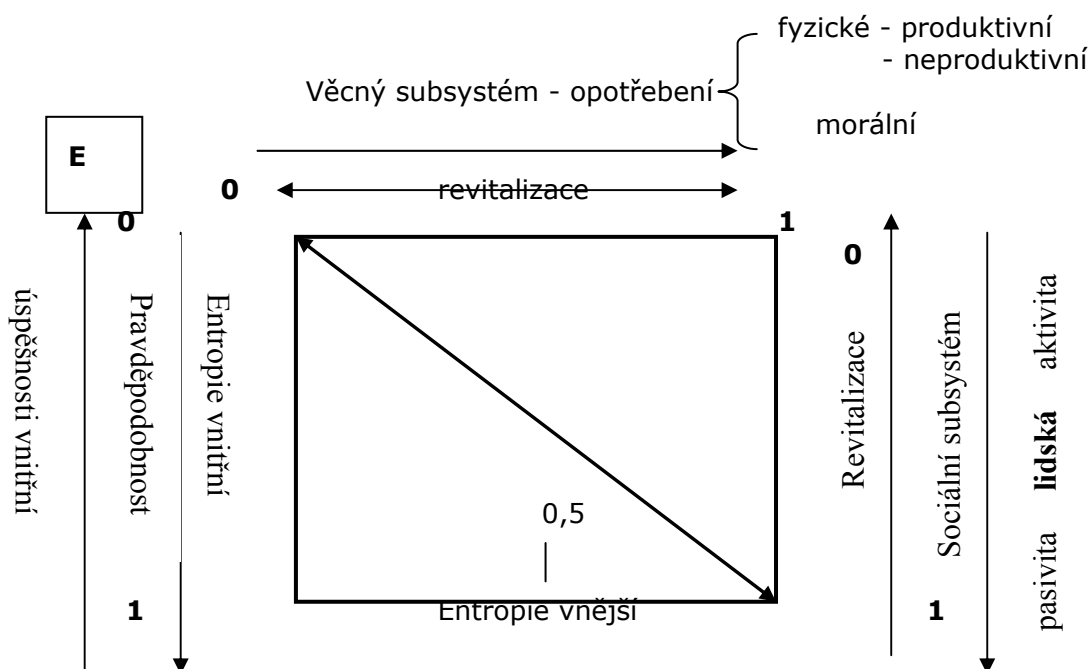
s tím, že $e_c = e_{ext} + e_{int} - e_{ext} \times e_{int}$,

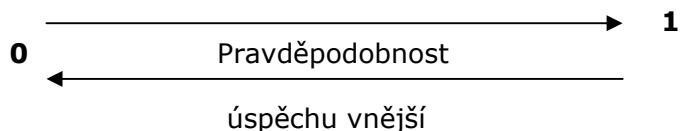
kde $e_c =$ **entropie celková** = $e_c = 1 - RSK$;

$$RSK = 1 - e_c$$

Vyjádřením vnitřní a vnější entropie ve vazbě na stav sociálního a věcného subsystému určitého ekonomického organismu a současně vyjádřením pravděpodobnosti jeho úspěchu je model úspěšnosti (obr. 9.1.)

Obr.9.1. Model úspěšnosti.





V tomto modelu na rovné vodorovné ose je znázorněn stav věcného subsystému (S, P, E, T, O, K) a úroveň jeho opotřebení. Zjistit lze nejrůznějšími exaktními i kvalitativními metodami a komplexně znázornit KIWIATTIHO DIAGRAMEM, SPIDER DIAGRAMEM.

Svislá osa na pravé straně modelu znázorňuje **stav aktivity nebo pasivity** sociálního subsystému, jeho motivace (chtítí), kvalifikace (uměti) a příp. bariér (býti dovoleno, směti). Ohodnocení lze provést metodami oceňování lidské aktivity.

Svislá osa na levé straně modelu vyjadřuje **stav vnitřní** (endogenní, interní) uspořádanosti (uspořádanosti vnitřního prostředí) daného ekonomického organismu. Ocenění je výsledkem provedení interní strategické analýzy. Poznatková základna pro hodnocení je uvedena v managementu změny definováním stavu vnitřní dynamické rovnováhy ekonomického organismu z pohledu kvality, kvantity a intenzity využití jeho jednotlivých činitelů.

Na spodní vodorovné ose je znázorněn **stav uspořádanosti vnějšího prostředí** daného ekonomického organismu a je vyjádřen hodnotou externí entropie.

Z uvedeného modelu potom plynou informace pro vnitřní a vnější změny a jsou výchozí **základnou pro řízení změny a strategický management**.

9.4. Prověření zdrojů podniku

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin (viz obr. č. 2.7).

Obr. č.9.2.: Typy vnitřních zdrojů



Vzhledem ke skutečnosti, že výsledků přezkoumání zdrojů podniku se dále využívá jako vstupních dat pro další úvahy, je vhodné se zamyslet také nad dvěmi skutečnostmi. Především by do přezkoumání měly být zahrnuty všechny zdroje, jež mohou téměř jakýmkoliv způsobem podpořit výsledky dosažitelné realizací jednotlivých

strategií. Například velmi důležitou součástí úspěšné strategie může být existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí, jež může být získána (bez ohledu na způsob jejího získání). Druhou skutečností, na niž se zapomíná, je nutnost zamyslet se nad provázaností jednotlivých zdrojů. Je reálně možné, že i primárně nepřilíš důležitý zdroj může v důsledku interakcí ovlivnit vývoj zdrojů jiných, pro samotnou realizaci strategie klíčových.

9.5. Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

Rozdíly ve výkonech jednotlivých podniků v rámci jednoho odvětví jsou jen zřídka jednoduše vysvětlitelné na základě rozdílů ve využívaných zdrojích. **Výkonnost podniků** je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Přestože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relevantních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové. Půjde především o takové činnosti, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje výkonnost konkurence respektive aktivity **přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů**.

Definice:

Klíčové kompetence podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence.

Specifické kompetence organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištěné strategické kompetence podniku zároveň **determinují silné a slabé stránky podniku**, tedy jeho strategické možnosti.

9.5.1. Analýza hodnotového řetězce

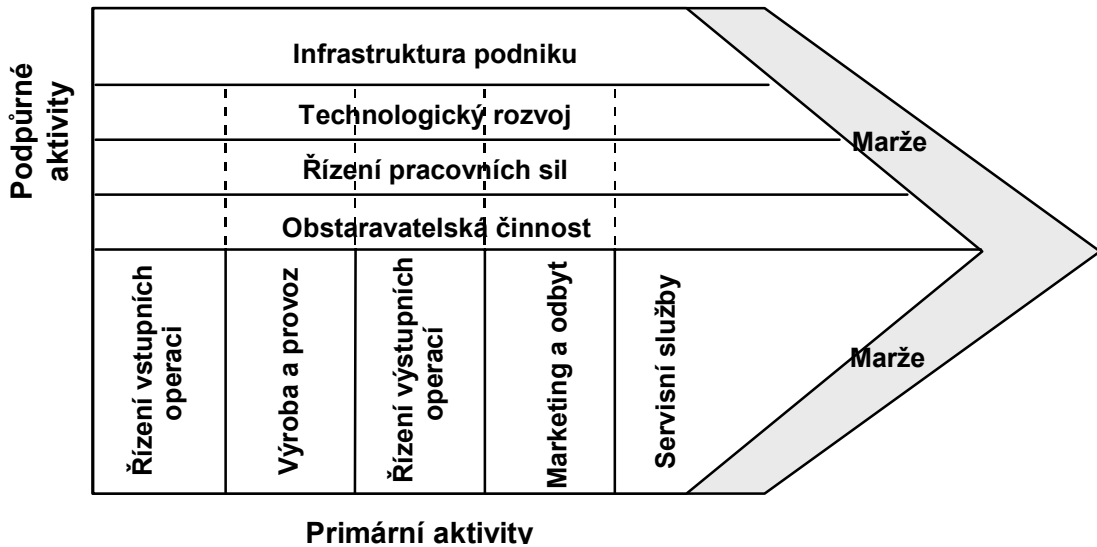
Definice:

Analýza hodnotového řetězce vychází z **analýzy přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů**, jež byla původně využívána pro určení potenciálu úspor nebo zvýšení přidané hodnoty.

Tato analýza byla později přizpůsobena Porterovu modelu tvorby konkurenční výhody podniku. Jedním z klíčových aspektů analýzy hodnotového řetězce je **vnímání podniku** ne jako souboru výrobních prostředků, ale **jako souboru určitých specifických postupů a procesů**, jež tyto výrobní prostředky využívají. Porter tvrdí, že pochopení strategických možností podniku je závislé na předchozí identifikaci jednotlivých hodnototvorných procesů, jak schematicky znázorňuje obr. č.9.3.¹².

¹² Zpracováno podle PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, 1994, obr. 4-1, str. 155

Obr. č. 9.3.: Hodnotový řetězec podle Portera



Primární aktivity společnosti jsou podle Portera **rozděleny do pěti základních oblastí:**

- řízení vstupních operací, výroby a provozu,
- řízení výstupních operací, marketingu, odbytu a servisních služeb.

Definice:

Řízení vstupních operací přitom chápe jako veškeré aktivity spojené s příjmem, uskladněním a redistribucí vstupů do výroby, výrobu a provoz jako činnosti zaměřené na transformaci těchto vstupů, **řízení výstupních operací** jako sběr, uskladnění a distribuci finální produkce, marketing a odbyt jako činnosti spojené se způsoby prodeje a jeho podpory a konečně servisní činnosti jako aktivity napomáhající zlepšovat nebo alespoň udržovat **hodnotu produktu pro zákazníka**.

Každá z výše popsaných **primárních aktivit** je přitom propojena se čtyřmi tzv. **podpůrnými aktivitami**, mezi něž Porter zahrnuje

- infrastrukturu podniku,
- řízení pracovních sil,
- technologický rozvoj a
- obstaravatelskou činnost.

Zároveň však upozorňuje na neméně důležitou skutečnost, že jen zřídka se na tvorbě hodnoty podílí jen jediný subjekt. Většinou do řetězce vstupují i dodavatelé a odběratelé a v některých případech i samotný uživatel. Role organizace v takovém řetězci je specificky určena, a řetězec bychom proto měli zvažovat za celek. Schopnost podniku ovlivnit předchozí a návazné články takového řetězce pak může být v mnoha případech ze strategického pohledu klíčová.

9.5.2. Identifikace klíčových kompetencí na základě analýzy hodnotového řetězce

V rámci předchozí analýzy jsme identifikovali specifické aktivity, jež jsou nezbytně nutné pro přežití v podnikové strategii a zároveň jsme popsali jejich vzájemné vazby uvnitř i vně podniku. Ačkoliv pro úspěšné fungování podniku je nutné, aby organizace zajišťovala všechny naznačené funkce, jen některé z nich lze považovat za **klíčové z hlediska tvorby konkurenční výhody**. Takto definované kompetence by měly být označeny za klíčové a další úvahy o strategii podniku by se měly odvíjet právě od těchto kompetencí. Výjimečnost jednotlivých kompetencí organizace je přitom vhodné posuzovat také vzhledem ke specifickým konkurentům či skupinám konkurentů.

Definice:

Obecně lze říci, že **cílem analýzy hodnotového řetězce je upozornit na skutečnosti ovlivňující zachování a zvýšení hodnoty produktu z hlediska zákazníka a z ní vyplývající konkurenční výhody.**

Upozorňuje na ty klíčové kompetence podniku, jejichž podíl na tvorbě konkurenční výhody je kritický. Je důležité zamyslet se nad způsoby, jimiž organizace dané konkurenční výhody v minulosti dosáhla a jak se na jejím dosažení podílely specifické kompetence.

9.5.3. Analýza nákladové efektivity

V rámci analýzy nákladové efektivity se snažíme determinovat, jakým způsobem organizace vykonává konkrétní činnosti a jestli v jejich efektivním plnění není skryt potenciál konkurenční výhody. Z hlediska nákladů pak existuje pět základních zdrojů **nákladové efektivity**.

1. Výhoda úspor z rozsahu produkce.
2. Výhoda nízkých logistických nákladů.
3. Výhoda vhodné konstrukce produktu a procesů.
4. Výhoda znalostí a zkušeností.
5. Výhoda komparativních efektů volby vhodného operačního prostoru

9.5.4. Analýza efektivity přidané hodnoty

Možných způsobů dosahování efektivity přidané hodnoty je celá řada. Všechny však vycházejí z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodáváného produktu. Snažíme se vyjádřit či odhadnout, do jaké míry odpovídá **struktura nákladů firmy na zajištění jednotlivých funkcí výrobku také struktuře přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi**. To se samozřejmě netýká jen produktu samotného, ale také **veškerých služeb a činností s výrobkem spojených**. Velmi důležitým aspektem provádění této analýzy je přitom snaha o pohled zvenčí, snaha o **hodnocení z pohledu zákazníka či uživatele daného produktu**. Tato analýza a aplikace jejich výsledků je považována za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčí pozice podniku v oblasti nákladů.

9.6. Srovnávací analýzy

Předchozí kroky analýz vedly k pochopení způsobů tvorby a rozpoznávání konkurenční výhody organizace v rámci prostředí. Kromě pochopení těchto skutečností je účelné se zamyslet také nad vývojem zdrojů a kompetencí podniku v minulosti tak, abychom byli schopni pochopit, co vedlo ke vzniku situace v níž jsme a proč musí dojít ke změně. Obvyklými způsoby hodnocení jsou jednak **analýzy historických dat** vývoje společnosti či **analýza vývoje odvětví**, v němž se firma pohybuje.

Zatímco **analýza historických údajů o firmě** samotná je zaměřena na skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů společnosti, při provádění **analýzy odvětví** se snažíme **srovnat výsledky dosahované společností s výsledky charakteristickými pro dané odvětví**. Tímto způsobem jsme schopni jednak **umístit firmu v rámci daného odvětví** a zároveň **rozpoznat** její eventuelní **růstový potenciál**, její dynamiku růstu.

Soubory srovnávaných ukazatelů se mohou výrazně lišit v závislosti na povaze zkoumaného prostředí a zkoumané firmy. Obecně však platí, že srovnávání vlivu na prostředí jako celek je vhodné provádět **s absolutními částkami a hodnotami**, zatímco **analýzu výkonnosti** provádíme na základě **souborů relativních ukazatelů**. Existují celé soubory těchto ukazatelů, počínaje ukazateli stability, ukazateli likvidity a rentability, finančními ukazateli, ukazateli výkonnosti prodeje a distribuce apod., souhrně tvořící součást metody **finanční analýzy**. Specifikem takovýchto srovnávacích analýz je srovnávání s tzv. ideální, tedy nejlepší známou dosaženou hodnotou. Díky tomuto postupu jsme schopni odhalit nejen určité kompetence či nedostatky společnosti vzhledem ke stávající situaci, ale také determinovat jejich reálně dosažitelné úrovně.

9.6.1. Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást strategického řízení podniku.

Zajišťuje informační vazbu mezi ekonomickými výsledky podniku v porovnání s ekonomickými výsledky konkurence, resp. se srovnávanými podniky. Je svou podstatou úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow). Existují soubory dat, které umožňují provádět komparativní analýzy, v podobě sektorových analýz.

Definice:

Finanční analýzu lze charakterizovat jako **formalizovanou metodu**, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

O finančně zdravém podniku můžeme hovořit tehdy, když nemá problémy se svou schopností včas uhrazovat splatné závazky. Důležitou podmínkou je také perspektiva dlouhodobé likvidity, tzn. aby schopnost uhrazovat splatné závazky byla zachována i v budoucnosti.

„Při zpracování finanční analýzy využíváme i údajů uvedených ve výroční zprávě dané firmy. Výroční zpráva slouží k informaci vlastníku podniku, tak ostatních externích uživatelů účetních informací (investoři, věřitelé, peněžní ústavy, dodavatelé a odběratelé, burza cenných papírů, atd.) o finanční pozici a výsledcích finančního hospodaření podniku.“¹³

„**Základním metodickým nástrojem** finanční analýzy jsou tzv. **finanční poměrové ukazatele (financial ratio)**. Hlavní důraz z hlediska finanční manažera i ostatních uživatelů je kladen na **vypovídací schopnost poměrových ukazatelů**, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení.“¹⁴

9.6.1.1 Ukazatele rentability¹⁵

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – return on assets):

Měřítkem rentability celkového kapitálu vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{A} \quad \text{nebo také jako} \quad \frac{Z + U \times (1 - d)}{A}$$

EBIT = zisk před úroky a daněmi (provozní výsledek hospodaření)

A = aktiva celkem

Z = zisk

U = úrok

¹³ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

^{14, 15} VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

¹⁵

d = daňová sazba daně z příjmů (ze zisku)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity):

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Zhodnocení vlastního kapitálu by mělo být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovou prémii. Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{E}}$$

EAT = čistý zisk po zdanění (výsledek hospodaření za účetní období)

E = vlastní kapitál (vlastní jmění)

Rentabilita tržeb, resp. zisková marže nebo ziskové rozpětí:¹⁶

Ukazatel zisku v poměru k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tzn. kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na 1 Kč tržeb. V zásadě zachycuje rozdíl mezi výnosy a náklady, vyjádřený v procentech z tržeb. Za tržby je možno považovat buď tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb nebo i výnosy celkem.

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \times 100$$

(v %)

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \times 100$$

(v %)

9.6.1.2 Analýza platební schopnosti (likvidity)¹⁷

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Zkoumá, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky.

Běžná likvidita:

¹⁶ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

¹⁷ VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil svá veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnost podniku.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

cizí kapitál krátkodobý = krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry

*Pohotová likvidita:*¹⁸

Tento ukazatel je finanční analýze považován za tvrdší kritérium platební schopnosti než ukazatel běžné likvidity. Znamená to totiž, že značná část oběžného majetku je v podniku vázána v podobě prostředků, které přinášejí nízký nebo vůbec žádný úrok, což by mohlo nepříznivě ovlivnit celkovou rentabilitu podniku. Existuje doporučený interval, ve kterém by se tato likvidita měla pohybovat, aby její hodnota byla považována za uspokojivou, a to je (1,0-1,5).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky} - \text{zásoby}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

Okamžitá likvidita:

Tento ukazatel poměruje nejlikvidnější část oběžných aktiv se závazky splatnými v době do jednoho roku. Hodnota ukazatele v této podobě by se měla pohybovat v intervalu 0,9 – 1,1, tj. podnik by měl mít stále dostatek nejlikvidnějších prostředků k úhradě okamžitě splatných závazků.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{cizí kapitál krátkodobý}}$$

¹⁸ MRKVIKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

9.6.1.3 Ukazatele aktivity (obratu)¹⁹

Tyto ukazatele umožňují analyzovat, jak účinně a rychle využívá podnik svůj majetek. Obrat, resp. rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát hodnota tržeb převyšuje hodnotu určité položky aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Obrat zásob: ²⁰

Tento ukazatel udává kolikrát se zásoby ve sledovaném období přemění na jiné formy oběžných aktiv až po prodej výrobků a opětovný nákup zásob. Sledované období je nejčastěji jeden rok. Výsledné číslo je tím větší, čím kratší doba uplyne mezi pořízením zásob a prodejem.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{zásoby}}$$

Ukazatel můžeme rovněž vyjádřit v časových jednotkách (nejčastěji počet dnů). Tento ukazatel vyjadřuje, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, čím vyšší je obrat a kratší doba obratu zásob, tím lépe.

$$\text{Doby obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby/365}} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

Doba obratu pohledávek:

Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho se majetek podniku v průměru za rok vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou v podniku v průměru inkasovány pohledávky.

¹⁹ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

²⁰ VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

Vypovídá tedy o platební disciplíně odběratelů. Orientačně jej lze využívat pro řízení pohledávek a kontrolu dodržování podnikové obchodně úvěrové politiky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}/365} \text{ nebo } \frac{365}{\text{obratovost pohledávek}}$$

Doba splácení závazků:

Tento ukazatel vyjadřuje naši platební disciplínu.

$$\text{Doba splácení závazků} = \frac{\text{kr. závazky}}{\text{denní tržby}/365}$$

Obrat hmotného investičního majetku: ²¹

Ukazatel vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z jedné koruny (nebo jiné měnové jednotky) hmotného investičního majetku v zůstatkových cenách. Tento ukazatel je také někdy považován za vyjádření flexibility podniku ve vztahu k možnému poklesu tržeb. Pokud tato hodnota ukazatele klesá, znamená to signál relativního zvyšování fixních nákladů a tím i zvýšenou citlivost podniku na případný pokles tržeb.

$$\text{Obrat hmotného majetku} = \frac{\text{denní tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

9.6.1.4 Analýza zadluženosti²²

Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje (dluh). Používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu akcionářů, tak riziko. Základními ukazateli jsou:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

²¹ MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. Praha 1997.

²² VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha 1999.

$$\text{Ukazatel vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Součet těchto ukazatelů se rovná 1, resp. 100%. Čím vyšší je ukazatel věřitelského rizika, tím vyšší je zadluženost podniku.

Druhý ukazatel se používá pro hodnocení hospodářské a finanční stability podniku a spolu s ukazatelem solventnosti bývá považován za nejdůležitější ukazatel pro hodnocení celkové finanční situace podniku.

$$\text{Ukazatel cash flow} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí zdroje}}$$

Pro finančně zdravý podnik by tento ukazatel měl nabývat hodnot větších než 20%.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové závazky}}$$

Ukazatel informuje o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby.

Dalším ukazatelem, který vypouští v čitateli krytí úvěrového břemene úroky, je doba splácení dluhů, vyjádřená počtem roků. Doba splácení dluhů představuje, kolik let by se celkové dluhy musely splácet.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Zisk po zdanění + odpisy}}$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje míru zadluženosti podniku. Pokud je větší než 100%, podnik se dá považovat za rizikový.

9.7. Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

Pochopení a popsání zdrojů a kompetencí podniku jako celku však není pouze jednoduchým souhrnem zdrojů a kompetencí jeho jednotlivých organizačních složek. Některé takové zdroje či kompetence se mohou vzájemně výhodně doplňovat a takto vzniklý synergický efekt není součástí popisu, nebo se naopak mohou projevovat silně kontraproduktivně. Za tímto účelem se v praxi mnohdy využívají maticová a portfoliová srovnání. Ta však podobné situace sice sama o sobě neřeší, ale mohou na ně alespoň upozornit. Z celé řady existujících matic portfolio je vhodné uvést alespoň nejznámější: 1) **BCG matice portfolio** - zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu, 2) **Portfolio matice atraktivit** - zkoumá umístění produktů společnosti v závislosti na jejich konkurenční pozici a celkové úrovni atraktivit trhu, 3) **Matice výrobek/trh** - vyjadřující vzájemnou závislost konkurenční pozice jednotlivých výrobků podniku s pozicí v rámci jejich životního cyklu.

9.8. Analýza kritických faktorů úspěchu

Vzhledem ke skutečnosti, že úspěšnost či neúspěšnost strategie vztahujeme obvykle k míře uspokojení zákazníka, je vhodné poznatky zaznamenané v rámci výše popsaných analýz strukturovat podobně jako při analýze hodnotového řetězce, a sice vzhledem ke klientovým požadavkům. Jedním ze způsobů jak přehledně sumarizovat tyto skutečnosti je využití **analýzy kritických resp. klíčových faktorů úspěchu - KSF resp. CSF nebo KFÚ** (viz obr. č.9.4).

Klíčem k provedení analýzy CSF (KSF) je **znalost potřeb zákazníka** a schopnost ohodnotit stav, jehož podnik pro danou oblast dosahuje. Vymezením rozdílů mezi skutečnou a požadovanou úrovní lze jednoduše a přehledně popsat ty oblasti rozvoje podniku, jež jsou klíčové resp. kritické z pohledu zákazníka.

Obr. č. 9.4.: Příklad konstrukce matice KSF resp. CSF²³

²³ Zpracováno podle interního „tool“ materiálu HBS Consulting Partners Praha a.s.

Skupina produktů X Faktory úspěšnosti		Současný význam			Porovnání s konkurencí			Trend ve významnosti			Priorita z pohledu zákazníka			Strategická priorizace		
		nízký	střední	vyšší	horší	stejný	lepší	nízký	střední	vyšší	nízká	střední	vyšší	nízká	střední	vyšší
Kvalita	•Zpracování		●			●	○		○			●				
	•Konstantní kvalita			●		●	○		○		●					
	• ...		●				○		○			●				
Cena	•Nákupní cena			●		●			○			●				
	•Udržovací náklady			●		○	○		○		●					
	• ...		●			●	○		○			●				
Čas	•Dodací lhůta		●				○		○			●				
	•Modelové cykly			●		●	○		○			●				
	• ...		●			●	○		○			●				
Technika	•Výkonnost		●			●	○		○			●				
	•Opotřebení		●			●			○			●				
	• ...	●				○	○		○			●				
Servis	•Zásobování náhrad. díly			●		○	○		○		●					
	•Péče o zákazníky	●				●	○		○			●				
	• ...		●			●	○		○			●				
Ostatní faktory	•Design	●				○			○		●					
	•Bezpečnost		●			●	○		○			●				
	• ...		●			●	○		○			●				

● skutečnost ○ zákazníkem požadovaný stav

Realitou organizačního života je to, že lidé věnují větší pozornost a vynakládají větší úsilí na zlepšení toho, co je monitorováno a měřeno, hodnoceno. Zaměření na kritické faktory úspěchu (KFÚ) může přinést změnu kultury prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace a nebo naopak na kterých může založit svůj úspěšný vývoj.

Definice:

Kritické faktory úspěchu můžeme charakterizovat jako schopnosti a zdroje, které firma musí mít a rozvinout, aby mohla:

- úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu,
- dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí.

Zpravidla jde o takové faktory, jež **zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu**, kterou můžeme považovat za **atribut pozitivně vnímaný a přijímaný zákazníkem** za předpokladu:

- **zvláštnosti** – jde o rys, jímž se odlišuje organizace od konkurenčních subjektů, určujícím kritériem zvláštnosti je vnímání této skutečnosti zákazníky
- **jedinečnosti** – atribut je obtížně dosažitelný, napodobitelný konkurenčními subjekty
- **užitečnosti** – atribut přináší užitek zákazníkovi, pro nějž je zákazníkem vyhledáván
- **udržovatelnosti** – atribut lze dlouhodobě obnovovat
- **příznivých důsledků** (ziskovosti) **pro organizaci.**

Firma musí definovat, co zákazník chce a co musí učinit pro to, aby mohla zákazníkovi dodat takové výrobky a služby, které co nejlépe uspokojí jeho potřeby a přání.

KFÚ pomáhají identifikovat oblasti činnosti, na které se organizace musí zaměřit, aby předstihla své konkurenty a uspěla v rámci svého průmyslového odvětví. Identifikováním svých KFÚ si můžete zodpovědět mj. následující otázky.

- Jsme na trhu, kde je nutné mít k úspěchu konkurenční ceny?
- Jsme na trhu, kde je nutné mít k úspěchu různé výrobky?
- Musíme poskytovat vynikající služby?

Po zodpovězení těchto otázek vyvstává potřeba **identifikovat dovednosti a nástroje**, které nám umožní **tyto cíle realizovat**. Například, je-li rozhodujícím faktorem konkurenční cena, co musíme udělat pro to, abychom se stali firmou s nejnižšími náklady v daném průmyslu? Tato analýza pomáhá identifikovat ty oblasti, kde je nutno inovovat, a pomáhá při rozdělování řídicích a finančních zdrojů. (Samozřejmě mít nejnižší náklady neznamená pouze mít zisk z konkurenční ceny – může to vést ke zvýšení zisku i při účtování „běžných cen“.)

Analýza KFÚ vytváří rámec k jednotlivému pochopení následujících otázek:

- V čem musí být firma v rámci svého průmyslového odvětví dobrá a jak se toto mění,
- Jaká je současná konkurenční pozice vaší firmy,
- Jak identifikovat odborné schopnosti kritické pro změny
- Jak rozdělit zdroje a rozvinout konkurenční výhodu.

Podstatu analýzy KFÚ tvoří dvě věci:

- Pochopení toho, co zákazník potřebuje a chce,
- Srovnávací analýza s konkurencí

9.8.1. Pochopení potřeb a přání zákazníka

Požadavky zákazníka definují základy konkurenční schopnosti firmy. Obr.9.5. je ilustrací požadavků většiny zákazníků na dodaný výrobek nebo provedenou službu. Obvykle se nejedná pouze o jeden faktor, ale o kombinaci několika faktorů.

Základní kritéria úspěchu můžeme rozdělit zhruba do čtyř hlavních skupin:

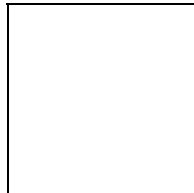
1. **Kvalita výrobku** – představuje všechny charakteristické znaky a funkce výrobku, které jsou pro zákazníka důležité, jako je např. spolehlivost, bezpečnost a snadnost použití.
2. **Služby** – zahrnují všechny doprovodné nehmotné hodnoty, spojené se získáním a používáním a informace sloužící k co nejefektivnějšímu využití výrobku.

3. **Náklady** – nesouvisí jen s cenou výrobku, ale také s výši nákladů spojenou s jeho používáním a údržbou, náklady na financování atd.
4. **Jistota** – zákazník chce mít záruku, že výrobek, služby a náklady splní jeho očekávání.

Existuje pouze jediný způsob, jak může prodávající zjistit, jaká jsou základní kritéria úspěchu, a sice ten, že bude zákazníkovi nablízku, bude mu naslouchat a soustavně zkoumat trh, aby mohl pružně reagovat na změny v zákaznických požadavcích.

Základní kritéria úspěchu jsou určována zákazníkem. Prodávající je sice může ovlivnit, ale rozhodujícím činitelem je pouze zákazník.

K dosažení konkurenční výhody si musí prodávající uvědomit, co všechno musí učinit, aby mohl dodat to, **co zákazník chápe jako výhody**. Dosažení **konkurenční výhody** znamená **být lepší než konkurence**, je to záležitost schopnosti, síly a mobilizace zdrojů.

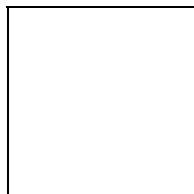


Obr. 9.5. – Základy konkurence a KFÚ

Poté, co jste definovali základy konkurence, interpretujte a předvedte do akčních bodů pro interní použití firmy. Tyto body se mohou stát KFÚ firmy. Příklad je opět ilustrovaný na obr. 9.5. – dobrá kvalita výrobků může být základem konkurence, na ni navazující KFÚ mohou být postupy kontroly kvality, dovednosti konstrukce, pochopení skutečných požadavků zákazníků a soustředění se na tyto oblasti.

9.8.2. Srovnávací analýza s konkurencí

Toto je obvykle zanedbávaná oblast. Je zajímavé, že organizace mají často interně k dispozici bohaté zdroje informací o konkurenci, ale tyto informace jsou velmi zřídka systematicky shromažďované, analyzované nebo monitorované. Strukturovaný přístup k této problematice je zobrazen na obr. 9.6.



Obr. 9.6. – Srovnávací analýza s konkurencí

Typickými **zdroji informací** jsou výroční zprávy, zprávy z médií, makléři, obchodní tisk, zpětná vazba od zákazníků, dodavatelů, materiál knihoven, osobní styky, obchodní výstavy, průzkumy, vládní výdaje atd.

Je důležité nezaměňovat KFÚ s minimálními požadavky nutnými pro vstup do určitého odvětví. Například „dobrý výrobek“ je typicky minimálním vstupním požadavkem v situaci, kdy všichni ostatní konkurenti mají také dobré výrobky.

Jaký je postup tohoto procesu?

1. Identifikujte jasně, o které skupině zákazníků hovoříme.
2. Diskutujte o tom, co zákazníci žádají a jak se jejich přání mění, odborně to označujeme jako "základy konkurence" nebo "kritéria získávající zákazníci".
3. Napište dlouhý seznam možných KFÚ. Brainstorming často přinese více než padesát možných KFÚ. To je příliš a témata je někdy překrývají, proto je dalším krokem redukce seznamu.
4. Zredukujte seznam na šest až osm položek, obvykle se to zvládne kombinací textových úprav a hlasováním – pokud ne, pomůže další fáze.
5. Přiřadte KFÚ procentní váhu, která vyjadřuje jejich současnou relativní důležitost. To není přesné cvičení z matematiky, ale obecně platí, že váha by se měla pohybovat mezi 10% - 30%. Pokud bude mít faktor nižší váhu než 10%, pak by asi neměl na seznamu být, pokud má více než 30%, stálo by možná za to rozložit jej na menší faktory.
6. Přiřadte faktorům váhy znovu, tentokrát pro střednědobý horizont – řekněme pětiletý. To by mělo iniciovat debatu o tom, jak se trh mění.
7. Srovnajte naši společnost s hlavními konkurenty – a také objevujícími se firmami nebo potenciálně nebezpečnými nově vstupujícími firmami. Jednou z možností je přiřadit skóre 1-5 každému KFÚ společnosti (kde 3 je průměr odvětví, 1 je velmi slabý výkon a 5 vynikající výkon).
8. Zamyslete se nad tím, jak využijete budoucí zdroje pro zlepšení konkurenčního postavení (peníze a úsilí managementu). Použijete zdroje na všechny KFÚ, nebo se soustředíte na jeden či dva? Budete se snažit léčit slabé stránky, nebo budete nadále investovat do silných oblastí.

9.8.3. Příklad analýzy klíčových faktorů úspěchu

Na dalších dvou obrázcích (obr.9.7. a 9.8) se podíváme na výrobce balicí fólie, která je prodávána na různých segmentech trhu. Jedním z těchto tržních segmentů je výroba sušenek. Na obr. 9.7. identifikujeme KFÚ a prozkoumáme, jak se tyto faktory mohou v příštích pěti letech změnit. Na obr.9.8. porovnáme firmu s jejími dvěma předními konkurenty. Někdy je užitečné vybrat přímého konkurenta a další firmu, která působí nezávisle, je potenciálním konkurentem a mohla by změnit pravidla průmyslu svými inovačními činnostmi, které by byly pro průmysl překvapením.

Všimněte si, že skóre je váženým průměrem (váha KFÚ a pořadí naší nebo konkurentovy pozice)

KFÚ	% váhy v současnosti	% váhy v roce 2008
Nákup surovin	20	15
Produktivita výroby	15	10
Kontrola režie	10	10

Kvalita tisku	15	10
Schopnost rychle realizovat nový design	10	15
Dovednosti plánování a logistiky	15	20
Obchodní a technická podpora pro zákazníky	15	20
9.8.3.1.1 CELKEM	100	100

Obr. 9.7. – Změna KFÚ

9.8.3.1.1.1K F Ú	% váhy v sou- časnosti	% váhy v roce 2008	Naše firm a	Konkur. A *	Konkur. B*	Úsilí manage- mentu +	Finanční zdroje +
Nákup surovin	20	15	3	4	2		
Produktivita výroby	15	10	2	3	3	++	+++
Kontrola režie	10	10	3	3	5		
Kvalita tisku	15	10	4	4	3		
Schopnost rychle realizovat nový design	10	15	3	4	4	++	+
Dovednosti plánování a logistiky	15	20	2	3	3	+++	+++
Obchodní a technická podpora pro zákazníky	15	20	4	4	2	++	+
9.8.3.1.2CE LK E M	100	100	3,0	3,6	3,0		

* Skóre 1-5

Obr. 9.8. – Analýza konkurenční pozice

Jak jsme již uvedli dříve, lidé pracují mnohem pečlivěji na zlepšení těch oblastí, kterým je v rámci organizace věnováno nejvíc pozornosti. Zaměření na KFÚ může pomoci navodit kulturní změnu organizace prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Například:

- Nadprůměrná finanční návratnost je výsledkem nadprůměrné výkonnosti v oblasti KFÚ.
- Zvýšený podíl na trhu je výsledkem nadprůměrné výkonnosti v oblasti KFÚ.
- Důsledné promýšlení KFÚ pomáhá porozumět tomu, jak se mění potřeby a priority, a tím pomáhá zaměřit se na priority v oblasti změn.

- „Měření“ KFÚ je signálem, že jsou důležité jak pro interní dění v organizaci tak pro její okolí.
- Firma by si měla klást základní otázky: „Do kolika oblastí se zaměříme?“ a „Jaké zdroje máme k dispozici?“

9.8.4. Analýza našeho konkurenčního postavení

Tento přístup by nám měl umožnit **identifikaci nejdůležitějších silných a slabých stránek v porovnání s konkurencí v určitém segmentu** a podívat se na ně z hlediska měnících se požadavků trhu.

Podíl na trhu, který není podporován KFÚ, je pravděpodobně zranitelný.

Ztrácíme nebo získáváme podíl? Doporučujeme zkontrolovat „selským rozumem“ („zní to rozumně?“) a **porovnáním s finančními ukazateli**. Jsme ziskovější než ti, kteří jsou zjevně ve slabším postavení?

Porozumění našemu podnikatelskému portfoliu - Můžeme si porovnat představu o konkurenčním postavení jednotlivých segmentů nebo zákazníků a analýzu přitažlivosti odvětví, abychom získali okamžitý obrázek toho, kde se naše podnikání nyní nachází: Matice směrové politiky.

Cílem je podívat se na relativní velikost našeho obrátu v poměru k jednotlivým segmentům a rovněž začít přemýšlet o tom, jak bychom měli změnit do budoucna poměr našich aktivit.

9.9. Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku

Stejně jako po realizaci strategické analýzy externího prostředí, i po analýze interních možností podniku je zapotřebí určit, které z popsaných skutečností jsou pro další rozvoj **nezbytné a které jsou zanedbatelné**. Pokud **vyjdeme z definice cílů** podniku, pak všechny takové skutečnosti, které **zabraňují** či přímo **podmiňují jejich splnění, lze považovat za klíčové**. Z takového souboru je pak možné vybrat ty, které mají na splnění cílů nadstandardní vliv a rozdělit je podle jejich povahy na tzv. **slabé a silné stránky podniku**.

9.9.1. SWOT analýza

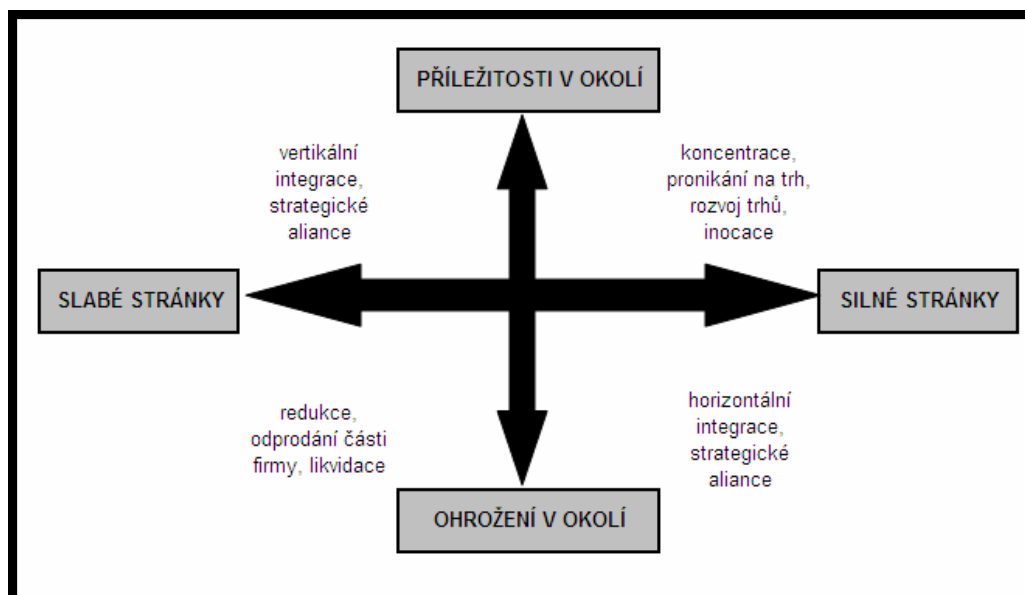
Dnes již standardním způsobem definice řešených problémů jsou výstupy některých souhrnných analýz. Jednou z běžně používaných metod je analýza SWOT, vycházející z výsledků externích i interních strategických analýz.

Definice:

SWOT analýza - v rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují **silné a slabé stránky** společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami **ve formě příležitostí a ohrožení**

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku (strengths);
- slabých stránek podniku (weaknesses);
- příležitostí okolí (opportunities);
- hrozeb okolí (threats).



Obr. 6 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií⁹

Na příležitosti se můžeme dívat ze dvou uhlů pohledu. Jednak to jsou příležitosti, které pomohou podniku eliminovat hrozby, jednak rozvojové příležitosti pro podnik.

Kombinací silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb vznikají různé **varianty strategického chování podnikatelského subjektu** ve vztahu k budoucímu vývoji.

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci volit různé varianty strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- **Přístup S – O:** využívat silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku.
- **Přístup W – O:** snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
- **Přístup S – T:** využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb.
- **Přístup W – T:** snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace organizace.⁹

⁹ VEBER, Jaromír a kol.: MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA - GLOBALIZACE, , Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002

⁹ VEBER, Jaromír a kol.: MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA - GLOBALIZACE, , Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002

Hlavními výhodami SWOT analýzy je její jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost a názornost. Na druhou stranu má i své nevýhody. Těmi jsou:

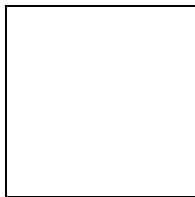
- staticčnost – hodnotí současnou situaci, mnohem důležitější je však budoucnost;
- subjektivnost – její výsledky jsou často ovlivněny subjektivním pohledem toho, kdo ji provádí;
- konzervatismus – analýza se snaží existující stav zlepšit, ale nehledá nová řešení.

V analýze kritických faktorů úspěchu byl řešen problém: „Co musíme udělat, abychom v daném odvětví/sektoru uspěli?“ nyní je na řadě další logický krok a budeme se ptát: „Pokud máme kritické faktory úspěchu identifikovány, jak jsme na tom ve vztahu ke konkurenci?“.

Podstatou **pochopení konkurentů** jsou dostatečně **hluboké znalosti**, které umožní, abychom pro každého z nich mohli provést analýzu SWOT. Ta nám dovolí posoudit, **jak dalece jednotliví konkurenti splňují kritické faktory úspěchu daného odvětví**. Na základě toho zase určíme jejich pravděpodobné strategie, působení jejich silných a slabých stránek a pravděpodobné strategie, jimiž budou působit na naše vlastní cíle a plány.

Použití SWOT analýzy umožňuje

- identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí
- identifikovat slabé a silné stránky a hodnotit jejich potenciální působení na realizaci strategických cílů firmy
- identifikovat a hodnotit potenci příležitostí a hrozeb
- na základě konfrontační analýzy a zhodnocení usnadňuje a upřesňuje rozhodování o cílech a záměrech strategického projektu firmy.



Obr.9.9. - Analýza SWOT

9.9.2. Hodnocení silných a slabých stránek

K hodnocení silných a slabých stránek můžeme využít např. analýzy kritických faktorů úspěchu.

- A. Kvalita surovin
- B. Kontrola
- C. Nákup surovin
- D. Produktivita výroby
- E. Design výrobku
- F. Rychlost výroby

- G. Záruční a servisní služby
- H. Propagace

Analogicky jako u hodnocení příležitostí a hrozeb zde též pro zjištění vah jednotlivých faktorů se použije **metoda párového porovnání**. Body se přiřazují subjektivně na základě důležitosti pro podnik ve škále 1 – 5. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení. Rozčlenění jednotlivých faktorů na silné či slabé stránky se provádí na základě porovnání celkového skóre s bodovým ohodnocením, kdy vyšší hodnota než hodnota sumy skóre znamená silnou a nižší slabou stránku. V případě relativní rovnosti se faktory považují za neutrální.

Kritérium	Váha	Body	Skóre
A	0,05	4,18	0,21
B	0,16	3,36	0,54
C	0,16	3,03	0,48
D	0,26	3,04	0,79
E	0,05	3,34	0,17
F	0,16	2,19	0,35
G	0,05	2,84	0,14
H	0,11	3,35	0,37
			3,05

Tab. 9.1 – Hodnocení KFÚ

	A	B	C	D	E	F	G	H	Preferencie	Váha
A	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,05
B	1	0	0	1	0	0	1	0	3	0,16
C	1	0	0	1	0	1	0	0	3	0,16
D	1	1	1	0	0	1	0	1	5	0,26
E	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,05
F	1	0	0	1	1	0	0	0	3	0,16
G	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,05
H	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0,11
									19	

Tab. 9.2. – Přiřazení váhy KFÚ

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita surovin	Nákup surovin
Kontrola	Produktivita výroby
Design výrobku	Rychlost výroby
Propagace	Záruční a servisní služby

Tab.9.3 – Silné a slabé stránky

Mají-li výsledky SWOT analýzy reálně posloužit nevystačí pouze obecné verbální vyjádření a označení stavu. Je nutno dále toto hodnocení prohloubit. K tomuto prohloubení mohou posloužit postupy:

- * přímé kvantitativní vyjádření vlivu na efekt firmy (finančně)
- * individuální odhad "ad hoc" buď podle intuitivního globálního posouzení případně na základě rozkladu na dílčí subkritéria

- * expertizní individuální odhad (expert dle povahy kritéria)
- * využití odhadů (hodnocení) s využitím přístupů uplatňovaných v rámci metodologického komplexu hodnotové analýzy
- * týmový expertní odhad s vyjádřením bodového ohodnocení podle přijaté stupnice
- * kombinace přímého kvantitativního vyjádření vlivu a bodového hodnocení

Jednou z pomocných (podpůrných) metod je postup s využitím "matice významnosti a efektu - síly působení".

Významnost	Efekt - výkonnost, síla působení (účinku)	
	velká	Malá
velká	A, E ****	C, D, F ***
malá	B, H **	G *

Tab. 9.4 – Matice efektu a významnosti silných a slabých stránek

Stručné označení strategie:

- **** pokračovat upevňovat a kontrolovat výsledky
- *** soustředěné posilování výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky
- ** analyzovat a zhodnotit závažnost, zvažovat a zvolit výběrovou podporu
- * na základě analýzy zvážit zásadní změn

9.9.3. Konfrontační (kauzální) analýza silných a slabých stránek

Předchozími kroky analýzy byly identifikovány základní parametry vnitřních faktorů podniku. Nyní je nutné tuto analýzu prohloubit, tak, aby výsledky posloužily jako věrohodnější ve strategickém rozhodování.

Pozornost věnujeme především slabým stránkám, jež mají povahu problémových uzlů, které jsou potenciálním zdrojem příčin jiných závažnějších nedostatků. K tomu účelu bude užitečné slabé stránky uvedené dříve v tabulce dále rozčlenit – dekomponovat na soubory dílčích složek (operací, aktivit). Tuto dekompozici můžeme uspořádat do tabulky:

Nákup surovin	1.	Špatná organizace nákupu
	2.	Špatná logistika
	3.	Nespolehlivost dodavatelů
	4.	Nevyhovující sklady materiálu
Produktivita výroby	5.	Zastaralé stroje
	6.	Neodbornost zaměstnanců
	7.	Nízká motivace zaměstnanců
	8.	Příliš vysoké fixní náklady
Rychlost výroby	9.	Prostoje zaměstnanců
	10.	Poruchovost strojů
	11.	Ergonomické faktory

Záruční a servisní služby	12.	Nákladovost agentury
	13.	Časová tíseň

Tab. 9.5. – Kauzální analýza slabých stránek

Dalším krokem je **vypracování matice příčin a důsledků** a to tak, že ve směru horizontálním sledujeme příčiny a ve směru vertikálním pak důsledky. Je-li příslušná WX příčinou určité WY označíme tento vztah hodnotou 1, není-li pak hodnotou 0, je-li vztah oboustranný pak hodnotou 0,5. Uspořádáno do tabulky:

W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Σ
1		0,5												0,5
2	0,5													0,5
3	1	1		0,5									1	3,5
4	1	1	0,5					1						3,5
5							1	1	1	1			1	5
6	1	1					1		1	1			0,5	5,5
7	1	1							0,5					2,5
8														0
9							0,5						1	1,5
10							1		1				1	3
11				1			1		1	1				4
12														0
13						0,5								0,5
Σ	4,5	4,5	0,5	1,5	0	0,5	4,5	2	4,5	3	0	0	4,5	
Poř	1	1	8	7	10	8	1	6	1	5	10	10	1	

Tab. 9.6 – Matice příčin a důsledků slabých stránek

Analogicky jako u slabých stránek se zpracují stránky silné včetně matice příčin a důsledků. Toto hodnocení pak slouží k detailnímu rozpoznání vzniku silných stránek umožňující jejich další posilování.

Otázky:

- Jakou podobu mají vnitřní zdroje podniku
- Jakou podobu má hodnotový řetězec
- Jaké metody používáme pro interní strategickou analýzu
- Proveďte interní strategickou analýzu vaší organizace

10. Formulace a tvorba strategií

V této kapitole se seznámíte

- s postupovými kroky tvorby strategie

- s tvorbou mise a vize podniku
- s vymezením rozsahu a různorodosti strategických záměrů
- s typologií strategie
- s generickými strategiemi podle Portera
- s formulováním strategie
- s tvorbou strategie na úrovni podniku jako celku

Úvod

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků je možné přistoupit k formulaci strategie podniku. V rámci podniku existují dvě základní roviny úvah o strategii. V první řadě je potřeba formulovat strategii na úrovni podniku jako celku, v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Tyto dvě fáze úvah však od sebe nelze vzájemně oddělit. Stejně jako může strategie individuální SBU ovlivnit postavení organizace jako celku, mohou globální cíle organizace determinovat možné strategie na úrovni jednotlivých produktů či trhů. Proto se při tvorbě strategie podniku v první řadě snažíme o popsání jakési strategické základny, která nám umožní zhodnotit možnosti a potřeby jak na úrovni podniku jako celku, tak na úrovni jednotlivých SBU, současně s možností odhalit jejich vzájemné souvislosti vedoucí ke získání požadované strategické konkurenční výhody.

10.1. Postupové kroky tvorby strategie

Cíle podniku jako celku lze obecně vyjádřit jako jeho záměry či aspirace v závislosti na potřebách a požadavcích specifických zájmových skupin. Tyto záměry či aspirace je obvykle možné popsat ve třech základních rovinách:

- 1) **poslání nebo mise podniku** - klíčové z hlediska klasifikace požadovaného optimálního stavu. Liší se obvykle v závislosti na typu podnikání, i když mnohdy mají společného jmenovatele např. úroveň splnění potřeb, požadovaná míra růstu, požadované postavení na trhu apod.,
- 2) **rozsah prováděných činností** - důležité zejména pro stanovení základního předmětu podnikání, počtu prováděných činností, hloubky provádění daných činností, vzájemnou synergii a vnitřní logiku mezi prováděnými činnostmi,
- 3) **globální dimenze** - ve vztahu k bodu 2 je vhodné tyto záměry a aspirace samostatně sledovat i v globálním měřítku, jelikož mohou být zdrojem dodatečných výhod (např. úspory z rozsahu produkce, vyšší konkurenceschopnost produktu i podniku jako celku apod.).

Na úrovni jednotlivých SBU při tvorbě strategie často vycházíme z tzv. generických strategií, obecně popisujících základní možnosti získání stabilní konkurenční výhody vyplývající z uspokojení očekávání zákazníků nebo jiných zájmových skupin. Přehledné uspořádání výchozích skutečností dle níže uvedených otázek umožňuje systematictější pohled na konkrétní možnosti tvorby strategických variant (viz obr. č.10.1.).

Obr. č.10.1.: Rozvojové strategie a jejich možné kombinace

Na základě čeho?	Kterým směrem?	Jak?
<ul style="list-style-type: none"> • záměry a aspirace podniku • konkurenční strategie SBU • role nadřazené org. jednotky 	<ul style="list-style-type: none"> • chránit a budovat • penetrace trhu • rozvoj produktu • rozvoj trhu • diverzifikace 	<ul style="list-style-type: none"> • interní rozvoj • převzetí a akvizice • joint venture • aliance

Při posuzování role nadřazené organizační jednotky jde o vyjádření míry vlivu podniku jako celku na jeho jednotlivé SBU, respektive o snahu nalézt možné způsoby tvorby synergického efektu mezi působením mateřské organizace a nezávislými aktivitami SBU. V této souvislosti již byly zmíněny některé přístupy vycházející z maticových analýz (viz matice portfolia - kapitola 8.4), umožňující pochopit vzájemné vztahy mezi cíli jednotlivých SBU a podniku.

10.2. Poslání podniku a vize

Stanovením poslání -mise- společnost dává najevo **jakou věcnou aktivitou** se bude zabývat. Správně definované poslání či strategický záměr umožňuje zapojit všechny články organizace, upravit jejich činnost směrem k dosažení určité synergie a tak zvýšit pravděpodobnost realizace těchto záměrů. Z hlediska definice poslání se vedení podniku nezabývá ani tak konkurenčními strategiemi specifických SBU, jako spíše vytyčením **základního rozvojového směru podniku jako celku v podobě vize**. Definování strategických záměrů má také nezanedbatelný vliv na celkovou percepci organizace ze strany externích spolupracovníků, investorů, vlastníků atp.

10.3. Vymezení rozsahu a různorodosti strategických záměrů

Při tvorbě strategie podniku však nestačí, právě pro určitou stručnost a nedostatečnou přesnost, vycházet pouze z definice poslání podniku. V první řadě je třeba na základě definovaných záměrů rozhodnout, zda na dosahování stanovených cílů participují SBU individuálně resp. diverzifikovaně, nebo zda jsou tyto cíle plněny na základě vzájemných vazeb mezi těmito jednotkami. Přitom tato spolupráce může vycházet např. z využití stejných technologií, z obsluhy stejných zákazníků, či z využití stejných konkurenčních výhod a kompetencí. V neposlední řadě je pak třeba definovat geografický rámec aplikace strategických záměrů. V této souvislosti rozhoduje vedení podniku o míře globalizace podnikových aktivit. Ačkoliv samotná globalizace s sebou obecně nese celou řadu významných výhod, nelze ji vždy a jednoznačně považovat za správnou. Zejména u malých a středních podniků, které se v minulosti pokoušely svou působnost celosvětově rozšířit, docházelo k výrazným neúspěchům jestliže:

- 1) **produkty společnosti nebyly na dostatečné technologické, kvalitativní či inovační úrovni,**
- 2) **aktivity společnosti nebyly vysoce „zákaznický orientované“,**
- 3) **nebylo dosaženo dostatečné kvality zaměstnanců,**

4) zákazníkům nebyla poskytnuta dostatečná poprodejní podpora.

Z tohoto pohledu lze minimálně čtyři výše jmenované skutečnosti považovat za základní kritické faktory úspěchu globalizace aktivit malých a středních firem, jež se následně přímo promítají do požadovaných konkurenčních výhod na úrovni SBU.

10.4. Typologie strategií

Podle toho, v jakém vztahu vytyčujeme svoje rozvojové záměry ve srovnání se záměry jiných rozhodovacích subjektů, klasifikujeme jednotlivé strategie do jednotlivých typů, a sice strategie **ofenzivní, neutrální a defenzivní**. Podmínkou uskutečnění **ofenzivní strategie** je to, že vlastní vývojové záměry strategického subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů. U **neutrální strategie** jsou záměry vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů. U **defenzivní strategie** jsou vlastní rozvojové záměry stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnáváme.

Strategiemi se realizují jednotlivé akce, které mají určitý **časový průběh**. Z tohoto pohledu dělíme strategie na **perspektivní a retrospektivní**. Význam tohoto dělení vyplývá z toho, že akce ekonomické povahy, zakládající vývojový proces ekonomického organismu, mají povahu **kontinuální nebo diskontinuální**.

U **kontinuálního vývoje** bývá perspektivní vývoj do značné míry ovlivněn vývojem retrospektivním. Proto strategická analýza minulého vývoje až po současný stav bývá významnou pomůckou při formulování perspektivních strategií.

U **diskontinuálního vývoje**, při kterém dochází ke změně mise je nutno provést pouze vstupní strategickou analýzu, spočívající v ohodnocení zdrojů, které jsou k dispozici pro stanovení mise a vize a formulaci perspektivní strategie.

Časový pohled na vývojový proces zakládá nutnost jednotlivé typy strategií dále klasifikovat. U ofenzivní a defenzivní strategie rozlišujeme **podtypy ofenzivně-, konstantně- a defenzivně-** buďto ofenzivní nebo defenzivní. Tato klasifikace vychází ze změny **výchozí a cílové strategické pozice**.

Vložit obrázek!!!!

10.5. Generické konkurenční strategie

V 80tých letech minulého století přišel M. Porter²⁴ s teorií tvorby konkurenční výhody na základě uspokojení potřeb zákazníků společnosti, a to lépe či efektivněji, než

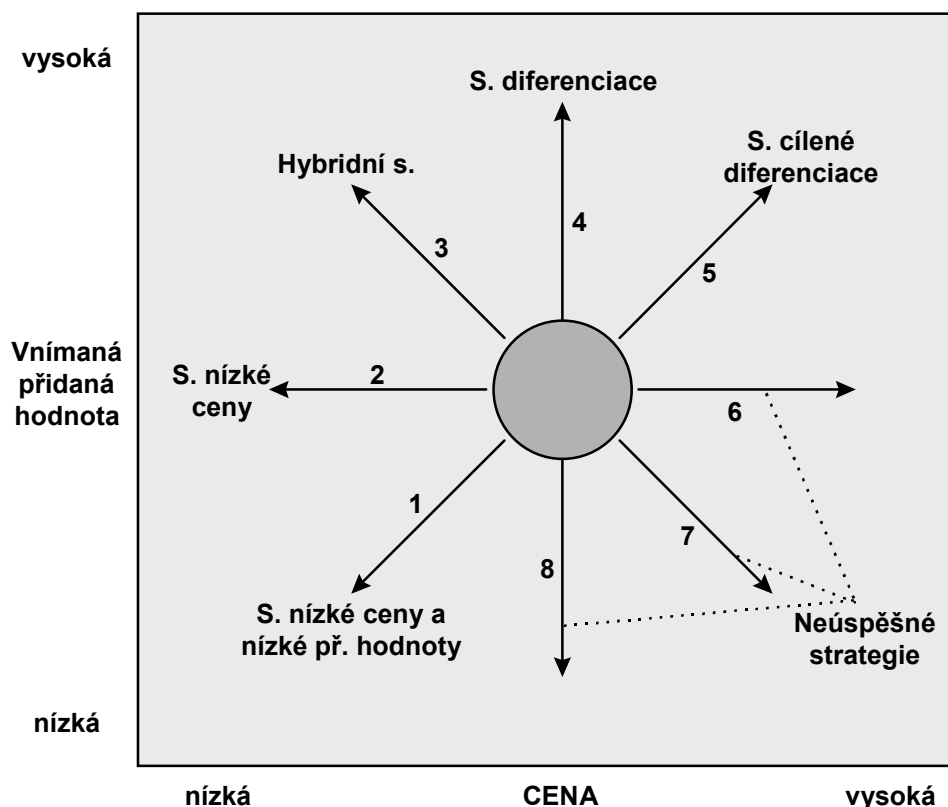
²⁴ PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1994

jak tomu činí konkurence, pokud možno způsobem, jež budou konkurenti považovat za těžko napodobitelný. Vycházel přitom z předpokladu, že produkty či služby jsou obecně stejně dostupné a zákazník si tedy vybere daný produkt, jestliže: a) cena výrobku je nižší, než u konkurence, nebo b) vnímaná přidaná hodnota vznikající jeho používáním je vyšší. Ačkoliv tyto předpoklady jsou velmi obecné, vyplývají z jejich kombinací jednotlivé generické strategie (viz obr. č. 2.11) používané v dalších částech.

Porter při konstrukci výše znázorněného modelu upozorňuje na jedno kritické místo, a sice nutnost systematické realizace jedné z níže popsaných generických strategií. V případě nesystematického provádění, případně konzervace někde v oblasti středu grafu lze, podle jeho názoru, dříve či později očekávat neúspěch. Pro správné rozhodnutí a úspěšnou realizaci generických strategií Porter obecně definoval potřebu následujících informací:

- definice cílových zákaznických skupin, kterých se realizace dané strategie týká,
- jednoznačná definice potřeb zákazníků a potažmo zdrojů vnímané přidané hodnoty a to buď podle jednotlivých tržních segmentů nebo na úrovni trhu či odvětví jako celku,
- zajištění podkladů o možnostech konkurentů, jejich nákladech a konkrétních konkurenčních výhodách,
- rozhodnutí o vhodnosti využití jednotlivých generických strategií na základě cílů a aspirací podniku,
- zjištění zda vybrané generické strategie nemohou být v rozporu se způsoby řízení podniku či jiných zúčastněných subjektů (vlastníci, stát, zájmové skupiny apod.).

Obr. č.10.2.: Generické strategie dle Portera



10.5.1. Cenové strategie (větvě 1 a 2)

Ačkoliv cesta vedoucí k nízké ceně produktu v kombinaci s nízkou vnímanou přidanou hodnotou (větev 1) se může na první pohled jevit jako podnikatelsky neatraktivní, existují konkrétní příklady úspěšných podniků, které si právě tuto cestu

vybraly. Druhá větev, resp. cesta reprezentuje strategii nízké ceny při současném zachování kvalitativního standardu výrobku (v širším slova smyslu). Problém související s touto strategií obvykle spočívá ve schopnosti konkurence imitovat produkt a snížit cenovou hladinu odpovídajícím způsobem. V důsledku pak může dojít k celkovému poklesu výnosnosti odvětví, neschopnosti vytvářet požadované zdroje, nemožnosti reinvestovat a vyvíjet daný produkt či službu v dlouhém období (odvozeno na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil).

Podle Portera lze výše uvedené strategie (větvě 1 a 2), charakterizované jako cenové, aplikovat úspěšně jen v některých případech. Za první možnou postačující podmínku považuje schopnost udržet v rámci konkurenčního prostředí nejnižší náklady. Tato situace, nazývaná také pozicí „vůdce v nákladech“, umožňuje podniku v případě potřeby vydržet a vyhrát cenovou válku. Velmi často bývá pozice vůdce v nákladech spojována s velikostí tržního podílu firmy, který, pokud je dostatečně velký, umožňuje podniku využívat úspory z rozsahu, výhody plynoucí z tržní pozice, lepší pozici na zkušenostní křivce. Toto zjednodušení však nemusí být vždy platné a musí tedy být podrobeno rozboru, zejména pak v případech, kdy na stagnující trh vstupují noví producenti a velikosti tržních podílů se pouze přeskupují. Výhodu vedení v nákladech lze, podle Portera, získat také specifickým způsobem organizace hodnototvorného řetězce uvnitř podniku. Minimalizace nákladů v rámci hodnototvorného řetězce (viz kapitola 0) sice může významnou měrou ovlivnit schopnost podniku vést v nákladech, zároveň se zde však objevuje také riziko spojené s redukcí zákaznicky vnímané přidané hodnoty. Třetím způsobem, jak lze podle Portera dosáhnout role vedoucího v nákladech, je profitovat z možnosti získávat či zpracovávat vstupy nákladově efektivněji než konkurence (v důsledku nižších mzdových nákladů, v důsledku neomezeného přístupu ke vstupům atp.). Posledním jmenovaným zdrojem nákladových výhod je podle Portera aktivita v rámci specifického tržního segmentu resp. výklenku. V rámci tohoto segmentu pak musí platit, že poptávka je velmi citlivá na změnu ceny a podnik dosahuje v tomto segmentu určitých nákladových výhod. Tento způsob je však vhodný výhradně pro strategie zaměřené na konkrétní kombinaci produktu a trhu. Je však důležité si uvědomit, že firma snažící se získat výhodu nejnižších nákladů ne vždy také prodává své produkty za nejnižší cenu. Vyšší zisky plynoucí z větších obchodních marží mohou být využity pro konkrétní rozvojové programy, výzkum a vývoj, reklamu apod., tedy na aktivity upravující jak kvalitativní parametry nabízených produktů, tak o faktory umožňující působit na percepci ze strany zákazníků.

10.5.2. Hybridní strategie (větev 3)

Hybridní strategie, tedy strategie zachovávající vysoce specifický resp. diferencovaný produkt při relativně nízké cenové hladině (vzhledem ke konkurenci), je prakticky realizovatelná a lze ji doporučit zejména v následujících případech:

- 1) Jestliže je podnik schopen na daných trzích umístit výrazně větší objem produkce než konkurence a zachovat si přitom atraktivní ziskovou marži vzhledem k výši dosahovaných nákladů.
- 2) Jestliže vůbec na daném trhu existuje takový segment, který lze charakterizovat specifickými potřebami a jestliže tento segment vykazuje stejný způsob percepce ceny produktu či služby (především náklonnost k nižší ceně).
- 3) Jestliže se podnik snaží o vstup na nový, ale konkurencí již obsazený, trh. V takovém případě se podniky snaží o vybudování jakéhosi předmostí, které jim umožňuje v dalších fázích penetraci trhu ve větší míře. Na základě znalosti portfolií konkurentů a analýzy jejich slabých míst je možné, například v určitých geograficky vymezených teritoriích, dosáhnout vstupu na trh umístěním lepších produktů, prodávaných v případě potřeby i za nižší než konkurenční ceny. Cílem takového vstupu je získání a udržení tržního podílu, roztržštění pozornosti konkurence apod.

Z naznačených skutečností vyplývá, že tuto strategii obvykle nelze dlouhodobě prosazovat na jednom trhu. Právě z tohoto důvodu je důležité zajistit jednak aby celková

nákladovost podnikání byla dostatečně nízká a trvale udržitelná, a zároveň aby byla jednoznačně stanovena strategie následných kroků (po získání určitého tržního podílu).

10.5.3. Strategie diferenciacie (větev 4)

Jinou strategickou možností je využití diferenciacie vzhledem k zákazníkovi vnímaným charakteristikám nabízených produktů či služeb. Cílem takového počínání je získání většího tržního podílu (což mj. vede také k určitým úsporám z rozsahu a k posunu po zkušenostní křivce) prostřednictvím produktu/služby na kvalitativně vyšší úrovni, nabízeného za stejnou cenu, za jakou jsou nabízeny konkurenční produkty. Jinou možností je využití produktové diferenciacie k získání vyšší ziskové marže. Obecně však lze tuto strategii budovat pouze na základě dvou skutečností, z nichž alespoň jedna musí platit:

- 1) Podnik disponuje jedinečným produktem nebo jedinečným způsobem využívá a vylepšuje vlastnosti standardního produktu. Toho lze dosáhnout prostřednictvím investic do rozvoje produktu, výzkumu a vývoje, designu apod. Jde o obvyklý postup především u podniků pohybujících se na průmyslových trzích, kde klíčovými faktory jsou právě spolehlivost, životnost či výkonnost.
- 2) Podnik systematicky buduje, prostřednictvím dostupných marketingových nástrojů, silný image nabízených produktů či služeb. Tím, že společnost demonstruje lepší vlastnosti vlastních produktů v porovnání s konkurencí, buduje své postavení a strategii spíše na obchodní značce než na konkrétním produktu.

Již z výše naznačených bodů vyplývá určitá závislost takto budované strategie na několika klíčových faktorech:

- 1) **podrobná znalost zákazníka** - jde o popsání zákazníka, jeho chování, ev. konkrétních nákupních rolí. Je často vhodné diferencovat mezi jednotlivými segmenty, protože ty se liší svými specifickými potřebami a hodnotami, jež musí být vhodným způsobem zohledněny.
- 2) **znalost zákazníkem ceněných skutečností** - může totiž dojít k situaci, kdy odborníkem ceněná technická vylepšení produktu zůstanou na trhu bez odezvy právě z důvodu zachování původní percepce ze strany zákazníků. Jakákoliv diferenciacie tedy musí být chápána jako diferenciacie z pohledu zákazníka, což nemusí být v souladu s pohledem odborným. Schopnost diferenciacie se z tohoto pohledu může jevit jako míra, v jaké je podnik schopen odpovídat na konkrétní potřeby trhu, resp. jednotlivých zákazníků či zákaznických skupin.
- 3) **znalost konkurentů podniku** - pokud jsou konkurenti podniku objektivně vnímáni spíše jako konkurenti na úrovni odvětví resp. trhu, lze požadavky na diferenciaci produktů definovat snáze a obecněji. Také nároky na znalost daného odvětví a zákazníků jsou nižší. Naopak v případě, kdy jde o konkurenci v rámci úzce vymezeného tržního segmentu nároky na znalost tohoto segmentu a konkrétních zákazníků výrazně rostou. Získání konkrétní konkurenční výhody je v takovém případě postaveno právě na dokonalé znalosti zákazníka, jeho chování a jeho potřeb. V posledních deseti letech výrazně roste důležitost tohoto faktoru v souvislosti s globalizací světového podnikání, kdy se na jednotlivých trzích začínají objevovat noví konkurenti, doposud působící jen na svých domácích trzích.
- 4) **jedinečnost diferenciacie** - je nutné objektivně posoudit, do jaké míry je možné navrhované diferenciacie napodobit a koncentrovat se na takové skutečnosti, které napodobení vylučují či alespoň v maximální možné míře omezují.
- 5) **dynamika diferenciacie** - je sporné, do jaké míry lze diferencovat staticky. Vzhledem k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí většina specifických trhů vyžaduje určitou dynamiku i v této oblasti. Dynamika diferenciací tlaků by však měla odpovídat dynamice rozvoje daných trhů.

10.5.4. Strategie cílené diferenciacce (větev 5)

Cílem této strategie je získat zákazníky ochotné zaplatit za poskytovaný produkt či službu vyšší než konkurenční cenu, přičemž podniky nabízejí za tuto cenu produkty s výrazně vyšší vnímanou přidanou hodnotou. Narozdíl od dříve zmíněných diferenciacčních strategií je tato cesta založena především na diferenciaci a zaměření na konkrétní tržní segment a obvykle tedy nejde o diferenciaci na úrovni celého trhu či odvětví. Strategie cílené diferenciacce musí tedy vycházet především z dokonalé znalosti zákazníka a jeho potřeb, kterým musí být vše přizpůsobeno. S touto strategií souvisí mimo jiné také volba palety nabízených produktů a služeb, která je pro každý segment jiná. To klade podstatně vyšší nároky na organizaci distribuce a prodeje samotného a může se tak projevit v celkově zvýšené úrovni nákladů. Obecně lze také tvrdit, že tyto strategie jsou, vzhledem k obvyklým charakteristikám vhodných tržních segmentů, výrazně citlivější na změnu, což dále zvyšuje nároky na jejich aplikaci. Právě pro velkou náročnost těchto strategií je v praxi možné se mnohdy setkat s postupným přechodem na klasickou strategii diferenciacce (větev 4).

10.5.5. Neúspěšné strategie (větvě 6, 7 a 8)

Cesty 6, 7 a 8 s největší pravděpodobností reprezentují strategie vedoucí k neúspěchu. Předpokládáme-li, v případě strategií 6 a 7, zachování či dokonce snížení vnímané přidané hodnoty při současném relativním navýšení ceny, je zřejmé že jde o situaci bez negativních následků realizovatelnou snad jen v monopolním prostředí. I v takové situaci však lze předpokládat postupné narušování prostředí ze strany ostatních subjektů. V případě realizace strategie reprezentované osmou větví, tedy snížení vnímané přidané hodnoty při současném zachování ceny, lze s velkou pravděpodobností očekávat nárůst tržních podílů konkurenčních podniků, což rozhodně také nelze považovat za úspěch.

10.6. Formulování strategie

Analýza KFÚ nám poskytuje jednu z možností, jak přemýšlet o **strategických volbách**. Naše plány možná dobře odhadnou rostoucí zisky vyplývající z očekávaných změn našeho konkurenčního postavení. Měli bychom si být jisti, že je výkon našich KFÚ podporuje – průměrné postavení KFÚ pravděpodobně nepřinese nadprůměrné finanční výnosy.

Analýzu bychom měli využít k tomu, abychom rozmístili vzácné finanční a manažerské zdroje tak, aby co nejvíce ovlivnily budoucí konkurenční pozici. Klíčovou otázkou je, kolik toho můžeme udělat – měli bychom se snažit na všech frontách, nebo bychom měli soustředit zdroje na jeden nebo dva faktory?

Analýza potenciálních tahů našich konkurentů - Uvedené postupy můžeme použít k úvahám o tazích našich konkurentů a k tomu, abychom si dali dohromady, co o nich víme, snažili se porozumět jejich strategii a tomu, jak nás ovlivní. Konkurence také bude investovat do zlepšení svých systémů a připravovat se k útoku na naše zákazníky, neměli bychom předpokládat, že ustrne na místě, zatímco my se budeme rozvíjet.

Od analýzy k akci

Nejjednodušší je vybrat KFÚ, které jsme označili za nejdůležitější – tj. ty, jež vás v budoucnu odlišují od konkurence – a pro každý ze zvolených KFÚ stanovit cíl. Podle cíle by tým měl identifikovat hlavní problémy a aktivity.

KFÚ: Příprava k akci

KFÚ:

Cíl:

PROBLÉMY	AKTIVITY	MILNÍKY	HLAVNÍ ODPOVĚDNOST

Tab.10.1. – KFÚ od analýzy k akci

10.7. Tvorba strategie na úrovni podniku jako celku

Z hlediska tvorby strategie na úrovni podniku jako celku lze v praxi rozlišit mnoho rozdílných přístupů. Managementy některých podniků dávají přednost spíše podpoře rozvoje strategií individuálních SBU bez přímých zásahů do jejich tvorby, některé zase na druhé straně upřednostňují tvorbu strategie na úrovni podniku, ze které se pak odvíjejí možnosti realizace strategií jednotlivých SBU.

10.7.1. Řízení strategického portfolia

Strategické portfolio, tedy soubor strategií individuálních SBU, musí být řízeno už proto, že jednotlivé strategie mohou být částečně ve vzájemném rozporu a především, měly by odpovídat cílům a aspiracím podniku jako celku. K tomu lze vhodným způsobem využít některé známé přístupy založené na matici portfolia a na jejich základě definovat, které individuální záměry budou rozvíjeny a podporovány, které činnosti budou na tento rozvoj přispívat a které činnosti by měly být postupně omezovány a odbourávány. Konkrétní způsob řízení portfolia je plně v kompetenci managementu podniku a většinou se přímo odvíjí od možných způsobů financování jednotlivých strategií, tedy od očekávaných nákladů a výnosů vyplývajících z realizace těchto strategií a jejich časového rozlišení.

10.7.2. Financování strategického portfolia

Jak již bylo zmíněno výše, jednou z klíčových otázek, kterou managementy podniků řeší při tvorbě strategických plánů, je **problém financování** činností podniku. Otázky spojené s financováním aktivit organizace budou v první řadě souviset s její vlastnickou strukturou a s celkovými rozvojovými záměry. Jednoznačně totiž platí, že podniky zaměřené na růst prostřednictvím akvizic nebo rozvojem nových produktů budou vykazovat odlišné nároky na financování, než například podniky zamýšlející konsolidovat pozice dosažené v minulých obdobích. Je důležité si uvědomit, že **finanční strategie podniku významnou měrou ovlivňuje míru možné podpory podnikatelským záměrům. Finanční strategie podniku se musí odvíjet od vztahu mezi výnosem použitého kapitálu a rizikem vyplývajícím z jeho použití.** Obecně lze vycházet z předpokladu, že čím vyšší je předpokládané riziko jakékoliv investice, tím vyšší bude investory požadovaný výnos. Podnik, byť jako jedna entita, vystupuje v tomto smyslu vůči jednotlivým SBU jako investor, který rozhoduje, které aktivity je ochoten svými investicemi podpořit a které ne.

Možný způsob posouzení finančního řízení strategického portfolia pomocí upravené BCG matice je zřejmý z obr. č. 10.3. Vztah mezi finanční strategií podniku, strategiemi

jednotlivých SBU a celkovou strategií podniku je důležitý nejen pro vlastníka podniku, ale pro kohokoliv, kdo se snaží portfolio strategií řídit efektivně.

Obr. č.10.3.: upravená BCG matice²⁵



Z hlediska **podnikatelských rizik** spojených s produkcí konkrétních výrobků lze za nejchoulostivější považovat první stádium životního cyklu výrobku, tedy fázi jeho zavádění na trh (tzv. **otazníky**). Pozice nového produktu je jednoznačně nejistá, a to i za předpokladu, že jde o již částečně standardizovaný trh. Riziko tržního neúspěchu produktu jako takového představuje také určitá finanční rizika ve smyslu financování počátečních investic, spojených s technickým vývojem produktu, s nákupem technologií potřebných pro jeho tvorbu, v neposlední řadě však také s výdaji na jeho marketing. Vzhledem k výši podnikatelského rizika je z hlediska podniku vhodné k financování používat kapitál rizikové povahy, a to z podnikových nebo externích zdrojů, v závislosti na celkové skladbě produktového portfolia. Využití externích zdrojů financování je vhodné zejména v situaci, kdy jde o jedinou podnikatelskou aktivitu organizace nebo kdy produktové portfolio podniku nelze z hlediska rizika považovat za dostatečně stabilní.

Míra podnikatelského rizika zůstává téměř zachována i v další fázi životního cyklu výrobku - růstu, a to i přes relativně velký dosahovaný tržní podíl (**tzv. hvězdy**). Toto riziko vyplývá zejména z vysoké dynamiky vývoje daného trhu, na kterém lze tržní pozici podniku obvykle považovat za nestálou a trh sám za vysoce konkurenční. Tím, že se původně nový produkt a trh, na němž je uplatňován postupně stabilizují, dochází ke změně potřeb ve financování. Z investičního hlediska je na takovém produktu nejzajímavější podnikatelský záměr a vize budoucích výnosů z jeho tvorby. Proto se u „hvězd“ obvykle považuje za nejvhodnější zdroj financování kmenový kapitál společnosti, který lze, v případě potřeby, získat i zapojením strategického investora či navýšením základního jmění.

Za „**dojné krávy**“ jsou považovány takové produkty, jejichž prodej je realizován na již vyspělých trzích a u nichž organizace vykazuje vysoký tržní podíl, tedy výrobky pravděpodobně generující významné pravidelné zisky (fáze zralosti výrobku).

²⁵ Převzato z JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1993, str. 266

Podnikatelské riziko spojené s produkcí těchto výrobků lze považovat za výrazně nižší v porovnání s předchozími dvěma fázemi a mělo by zde platit, že z generovaných zisků může společnost velkou část využívat právě pro finanční podporu výrobků nacházejících se v předchozích dvou stádiích. Pro financování těchto produktů lze velmi výhodně použít externích úvěrů nebo vlastního kapitálu, byť cena vlastního kapitálu bude z podnikatelského hlediska pravděpodobně vyšší než cena kapitálu cizího (leverage resp. gearing).

Posledním stádiem životního cyklu výrobku je fáze poklesu (**tzv. psi**). Podnikatelské riziko spojené s touto skupinou výrobků lze považovat za relativně nízké, přesto však lze, vzhledem k negativní dynamice trhu, jen stěží předpokládat vhodnost využití vlastního kapitálu. Přestože jsou tedy tyto aktivity obvykle financovány z cizích zdrojů, lze ještě po dlouhou dobu produkci generovat významné výnosy, využitelné na financování výrobků ve fázích zavádění a růstu.

Na výše popsané portfoliové analýze je stručně popsán jeden z mnoha možných pohledů na financování strategického konceptu podniku. Z analýzy vyplývá, že úvahy o strategii na úrovni podniku jako celku musí určitým způsobem zohledňovat vzájemné vazby mezi podnikovou strategií, strategiemi jednotlivých SBU a finanční strategií.

Na závěr lze k tvorbě strategie podniku poznamenat snad jen to, že je mimořádně důležité pochopit, že strategii podniku nelze budovat jen na základě toho, co již organizace má a co již prokazatelně existuje, ale také na tom, co potřebuje do budoucna vybudovat. Za klíčovou tedy považujeme také tvorbu strategických zdrojů a kompetencí při současné analýze **potřebných změn** tak, aby mohlo být výhledově dosaženo na nich postavené **konkurenční výhody**. Jedině strategie postavená na správně definované **konkurenční výhodě pak má šanci na úspěch** v delším období.

Otázky:

- Jaké základní otázky si klademe při tvorbě strategie
- V čem spočívá vymezení mise a vize
- Jak lze využít matici BCG při tvorbě strategie
- Jakou podobu má strategie vaší organizace podle Porterovy typologie
- Proveďte ohodnocení strategie vaší organizace
- Vypracujte strategii vaší organizace – buď komplexní nebo dílčí podle funkcí, podle úrovní, podle efektů apod.

Literatura:

- 1) Kovář,F., Štrach,P.: Strategický management, VŠE Praha 2005, ISBN 80-245-0504-5
- 2) Veber,J. a kol.: Management – Základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- 3) Kovář,F., Veber,J.: Moderní přístupy soudobého managementu, Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem 1996, ISBN 80-901730-7-1-
- 4) Bowman,C: Strategický management, Grada, Praha 1996, ISBN 80-7169-230-1
- 5) Dedouchová,M.: Strategie podniku, Beck, Praha 2001, ISBN 80-7179-603-4
- 6) Porter,M.E.: Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů, Victoria Publishing, Praha 1994, ISBN 80-85605-11-2
- 7) Porter,M.E.: Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Victoria Publishing, Praha 1994, ISBN 80-85605-12-0
- 8) Kovář,F., Kožíšková,H., Hradilová Bočková,K.: Teorie průmyslových podnikatelských systémů II., UTB Zlín 2004, ISBN 80-7318-189-4

Celkové shrnutí předmětu

Úspěšné zakončení předmětu předpokládá vypracování seminární práce na téma buď strategické analýzy – interní, externí vaší organizace, nebo strategie organizace a

úspěšné vypracování zkuškového testu. Zkuškový test se skládá z deseti otázek, z nichž každá je oceněna maximálně deseti body, tj. maximální možný počet bodů za test je 100. Ocenění známkou je potom provedeno na základě jednotné klasifikační stupnice.

Vzorový zkuškový test

Strategický management – Varianta 1

1. Model úspěšnosti.
2. Stanovte entropii celkovou při hodnotách $e_{int} = 0,2$ a $e_{ext} = 0,8$.
3. Nakreslete schéma ofenzivně defenzivní strategie pro pozitivní vývoj pokles.
4. Efekt a jeho struktura z uspořádanosti ekonomického organismu.
5. Varianty konkurenčního efektu pro zákazníka a jejich ocenění.
6. Interní strategická analýza.
7. Porterův model 5ti sil.
8. Věcné souvislosti ofenzivní strategie.
9. Stanovte výši konkurenčního efektu, který může organizace dosáhnout ze záměny klasické žárovky výbojkou při:

	cena	životnost	výkon
klasická žárovka	10 Kč / 1 ks	1.000 hod.	100 W
výbojka	100 Kč / 1 ks	8.000 hod.	20 W

funkčnost shodná, cena elektřiny 3,- Kč/kWh, 120 světel.

10. Charakteristické vztahy a vazby subjektu ve strategickém managementu.

Strategický management – Varianta 2

1. Generické strategie podle Portera.
2. Strategie účelnosti a účinnosti a operační prostor.
3. Popište druhy strategických operací.
4. Charakterizujte konkurenční a komparativní efekt
5. Zvláštní efekt a jejich strategické souvislosti
6. Firma trias uvádí na trh nový výrobek JURA, který může nahradit dosavadní výrobek SILUR. Parametry výrobků jsou následující:

	Cena	provozní náklady	životnost
JURA	425 000,- Kč	0,6 Kč/hod. provozu	100 000 hodin
SILUR	200 000,- Kč	1,0 Kč/hod. provozu	50 000 hodin

doba předpokládaného provozu 100 000 hodin. Konkurenční efekt, který firma TRIAS svým novým výrobkem zákazníkovi nabízí je:

- a) 44 000,- Kč
 - b) 15 000,- Kč
 - c) 25 000,- Kč
 - d) 35 000,- Kč.
7. Konkurenční firma ORDOVIK uvádí na trh s určitým zpožděním nový výrobek PERM pro stejné použití, jako výrobek JURA. Jeho parametry jsou následující:

Cena	provozní náklady	životnost
------	------------------	-----------

Literatura:

- 1) Kovář,F., Štrach,P.: Strategický management, VŠE Praha 2005, ISBN 80-245-0504-5
- 2) Veber,J. a kol.: Management – Základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- 3) Kovář,F., Veber,J.: Moderní přístupy soudobého managementu, Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem 1996, ISBN 80-901730-7-1-
- 4) Dedouchová,M.: Strategie podniku, Beck, Praha 2001, ISBN 80-7179-603-4
- 5) Porter,M.E.: Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Victoria Publishing, Praha 1994, ISBN 80-85605-12-0

- 1) Kovář,F., Štrach,P.: Strategický management, VŠE Praha 2005, ISBN 80-245-0504-5
- 2) Veber,J. a kol.: Management – Základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- 3) Kovář,F., Veber,J.: Moderní přístupy soudobého managementu, Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem 1996, ISBN 80-901730-7-1-

Literatura

BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 272 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 224 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. Business Books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.

KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. 1. vyd. Praha: VŠE, 2006. 98 s. ISBN 80-245-0504-5.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

TROUT, J., RIVKIN, S. Odiš se, nebo zemři. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 200 s. ISBN 80-247-1301-2.

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

1. **VEBER, Jaromír a kol.:** MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA – GLOBALIZACE, *Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002*
2. **SEDLÁČKOVÁ, Helena:** STRATEGICKÁ ANALÝZA, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996*
3. **KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich:** STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, TEORIE PRO PRAXI. *C. H. BECK, 2002*
4. **DEDOUCHOVÁ, Marcela:** STRATEGIE PODNIKU. *C. H. BECK, 2001*
5. **SOUČEK, Zdeněk:** ÚSPĚŠNÉ ZAVÁDĚNÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY. *Professional Publishing, Praha 2003*
6. **KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich:** FIREMNÍ STRATEGIE PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE. *Computer Press, Praha 2002*
7. **KOTLER, Philips:** MARKETING, MANAGEMENT. ANALÝZA, PLÁNOVÁNÍ, VYUŽITÍ, KONTROLA. *Grada Publishing, 1998*
8. **KOVÁŘ, F. - ŠTRACH, P.:** STRATEGICKÝ MANAGEMENT, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2003*
9. **VEBER, Jaromír a kol.:** MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA – GLOBALIZACE. *Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002*

1. **SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza.* 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

2. **KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel.** *Strategický management.* 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.

3. **KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

4. **KOŠŤAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich.** *Firemní strategie plánování a realizace.* 1. vyd. Praha : Computer Press. 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

5. **DEDOUCHOVÁ, Marcela.** *Strategie podniku.* 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 157 s. Učební texty pro inženýrské studium. ISBN 80-7079-713-4.

6. **VALACH, Josef; a kolektiv.** *Finanční řízení podniku.* 2. vyd. Praha : Nakladatelství Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

7. MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 1.vyd. Praha : Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997. 207 s. bez ISBN

8. BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o. , 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.

Otázky:

- Vymezte objekty reálného světa a jejich vymezení pomocí systémového přístupu
- Jak provádíme klasifikaci systému
- Vymezte činitele – prvky a vazby ekonomického organismu
- Jaké jsou základní principy paradigmatu strategického managementu
- Jaká je struktura objektivní informovanosti a informovanosti subjektu
- Navedte systém na vaši organizaci a vymezte jednotlivé činitele
- Jaká je kvalita informací pro strategickou analýzu a tvorbu strategie ve vaší organizaci
- Vytvořte model úspěšnosti vaší organizace

Vazby na ostatní předměty

Předmět strategie, strategická analýza je syntetizující disciplína, která shrnuje znalosti základních manažersko-ekonomických předmětů, jak funkčního, tak průřezového charakteru. Patří mezi ně zejména Základy managementu, Základy marketingu, Základy podnikové ekonomiky. Zvláště významná vazba je na Management lidských zdrojů, Management operací a Management změny.