



**Distanční studijní opora
Strategické řízení podniku**

Autor

Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.

Brno 2018

**Masarykova univerzita
Ekonomicko – správní fakulta**

Autor :

Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.

Garant předmětu Strategické řízení podniku MPH_STGM, MKH_STGM



1 Teoreticko – metodologické základy strategického managementu, Strategický vztah a vazby

- podstata strategického vztahu a vazby ve strategickém řízení
- druhy strategického řízení a operací
- význam informací pro řešení strategického vztahu
- principy strategického myšlení
- možnosti využití systémového přístupu ve strategickém managementu
- vymezení ekonomického organismu jako strategického subjektu

Cíl

Cílem kapitoly je popsat vývoj a podstatu strategického vztahu včetně vazeb ve strategickém řízení. Pochopení podstaty a druhů strategického řízení je základní podmínkou tvořivého přístupu k jeho aplikaci v reálných podmínkách života a hospodářské praxe. Významnou skutečností je, že lidé ve svém konání na základě dostupných informací aplikují procesy, které existují v přírodě kolem nás. Platí to rovněž i pro oblast strategického řízení, formou a v podobě strategie, strategického myšlení a strategického řízení, kde základním znakem je existence strategického vztahu. S jeho pochopením pak souvisí schopnost ho vymezit pro ekonomický organizmus jako strategický subjekt a tvořivě řešit a ovládat při řízení podniku a organizací.

Časová zátěž

Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před prvním tutoriálem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod.

1.1 Podstata strategického vztahu a vazby ve strategickém řízení

Podstata myšlenky a samotného pojmu strategie je tak stará, jak starý je život sám. Podmínkou existence života, ať se nám to líbí či nelíbí, je boj o přežití. Darwin svojí evoluční teorií přírodního výběru jako faktoru a s ním spojeného mechanismu, nevysvětlil vznik života, ale pouze hybné síly, které život formují a ovlivňují. Podmínkou samostatné existence a přežití živých organismů je proto vyhrát v boji o zdroje, kterými jsou jak neživé objekty, tak život sám. Z tohoto důvodu je podmínkou přežití nebýt pouze objektem v potravinovém řetězci, nýbrž organismem, který se lépe adaptuje na měnící se vnější podmínky – a to tedy z pohledu fylogenetického a z pohledu ontogeneze. Zvítězí ten subjekt, který není pozřen v boji silnějšího se slabším, rychlejšího s pomalejším, lépe uspořádaného s hůře uspořádaným.

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 nejspolečnější formy života v podobě živého organismu v tomto vývojové procesu znamenal postupně změnu přístupu 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 důsledku realizovaného vývojového procesu. V úsilí o zajištění dostatku potravin začali lidé používat insekticidní prostředky, DDT, které měly za cíl likvidovat škůdce, kteří ujídali 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 zakázán

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.

1.2 Druhy strategického řízení a operací

Podle toho, v jakém vzájemném vztahu a vazbě se nachází sledované strategické subjekty, klasifikujeme **druhy strategického řízení** a **strategických operací**, kterými je strategické řízení ve společnosti/podniku prosazováno.

Definice:

Pravé strategické řízení a pravé strategické operace jsou založeny na neindiferentním vztahu a záporné podobě vazby mezi minimálně 2 subjekty.

Jejich jednoznačným cílem, ač to zní nepříjemně a nezvykle, 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 ovládan jediným hospodářským subjektem. Monopolizace ekonomiky z koncentrace vede k deformování ekonomického života v důsledku poklesu vlivu zdravé motivace a v podnikové sféře neexistuje 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. Můžeme tedy konstatovat, že komparativní efekt vzniká porovnáním konkurenčních efektů jednotlivých strategických subjektů navzájem.

1.3 Význam informací pro řešení strategického vztahu

Význam informací ve strategickém managementu je důležitý především pro řešení strategického vztahu, pro samotné strategické řízení podniku a obecně pro strategický management, následně pro tvorbu a realizaci podnikových strategií. Obecně platí, že o jakékoli situaci či stavu světa a našeho okolí, existuje určitá suma informací, kterou definujeme formou objektivní informovanosti, což 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). V tomto případě platí, že stav nulové objektivní informovanosti o nějakém objektu je vymezen jako neurčitost, naproti tomu 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).

Z hlediska použití pro ekonomické účely lze Objektivní informovanost nazvat objektivní fakticitou, jejichž získáváním se zabývají investigativní novináři, vyšetřovatelé, podnikoví ekonomové 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 především historicky nové, objektivněji vysvětlovat stav objektivní reality, zejména však 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.). Proto lze konstatovat, že stav informovanosti subjektu se nachází mezi dvěma krajními polohami, stavem nulové informovanosti a stavem plné informovanosti. Je-li subjekt plně informován, pak tento stav vymežeme jako jistotu. Subjekt neinformovaný je ve stavu nejistoty. Jistota a nejistota jsou stavy **informovanosti subjektu**, zatímco 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.

1.4. Principy strategického myšlení

Informace, potřebné pro soudobé strategické řízení a management v podobě komplexních znalostí jsou výsledkem poznávací činnosti nejrůznějších lidských subjektů a její vyšší formy v podobě myšlení.

Úspěšný manažer by tedy 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 dnešníma. 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.

1.5 Možnosti využití systémového přístupu ve strategickém managementu

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

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se vyznačují následujícími faktory:

- vývoj většiny 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 tj. 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 tvorby podnikové strategie je založený na skutečnosti, že v žádném případě a v žádné reálné situaci nedokážeme přesně určit vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Strategii musíme vytvořit v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí a 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.

Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie

- práce na strategii nikdy nekončí

Princip permanentnosti práce je založen na skutečnosti, že práce na tvorbě podnikové strategie 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 plánů. 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 v současné době se na trhu prosadí pouze ty podniky, které přináší něco nového, nové produkty, výrobky, služby, vše s vysokou přidanou hodnotou pro podnik a vysokou hodnotou pro zákazníka současně s rozumnou užitkovou hodnotou. 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

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.

1.6 Vymezení ekonomického organismu jako strategického subjektu

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

Vymezení systémového přístupu ve strategickém managementu, strategie a strategická analýza se jeví jako nejvhodnější z toho důvodu, že navedením systému na strategický subjekt lze 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 kritériem 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 tedy jednoznačně prvním krokem pro provádění strategické analýzy a formulování strategie.

Vymezení strategického vztahu a konsekvencí obecně je založeno na subjekto-objektovém vztahu.

Objekt, 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.

Otázky k zamyšlení:

- 1) co je podstatou strategického vztahu ?
- 2) jak a čím je řešen strategický vztah mezi subjekty ?
- 3) definujte principy strategického myšlení !
- 4) co znamená aplikace systémového přístupu k tvorbě podnikové strategie ?



2) Pojetí a obsah strategického řízení podniku, poslání, vize, strategické cíle podniku, Fáze, procesy a výstupy strategického řízení, Paradigma strategického řízení, Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení

- Pojetí a obsah strategického řízení, poslání, vize, strategické cíle podniku, klasifikace cílů
- Fáze a procesy strategického řízení
- Paradigma strategického managementu
- Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení

Cíl

Cílem kapitoly je popsat a vysvětlit podstatu strategického řízení a jeho vliv na podnikový proces. Významnou metodologickou otázkou je schopnost ozřejmit si paradigma strategického řízení podniku. 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. Důležitou součástí kapitoly je vymezení ohraničení použití strategického řízení podniku a schopnost managementu reagovat na tyto výzvy.

Časová zátěž

Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před tutoriálem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod.

2.1 Pojetí a obsah strategického řízení, poslání, vize, strategické cíle podniku, klasifikace cílů

Strategické řízení podniku je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Hlavním úkolem strategického řízení v podniku je zajištění podnikových činností podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace (tzv. governance) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace. Strategie samotná je výstupem strategického řízení - v praxi se jedná se zpravidla o formalizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu, tedy popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace. V organizacích by měla existovat jedna **hlavní strategie** (označována jako korporátní strategie, podniková, obchodní či globální), která určuje celkové směřování organizace či podniku jako celku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:



V souvislosti s hospodářským rozvojem ve 2. polovině minulého století, který měl za cíl obnovit válkou poškozené národní ekonomiky a který probíhal pod vlivem výzkumu, vědy, inovací se objevila v oblasti podnikového řízení nutnost podřídit tento rozvoj **dlouhodobějším cílům**. V poslední světové válce (hodnoceno z historického pohledu) došlo k nasazení dosud nebývalého množství vojenských sil a v důsledku toho k velké složitosti válečných operací, čím 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 řízení, plánování a strategie samotná spojována s **nejvýznamnějšími operacemi**, které mají **dlouhodobější povahu**. Podstatným rysem vojenských akcí je vítězství. To převedeno do ekonomické terminologie znamená, že jeden subjekt usiluje o **vytvoření konkurenční výhody nad subjektem jiným**. A v této skutečnosti je nejvýznamnější odlišení tohoto pojetí strategického a strategií ve srovnání s řízením dlouhodobým a koncepčním.

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 sídla společnosti, dceřiných společností 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.

Nejčastěji uplatňovaným přístupem ve strategickém řízení je **hierarchický přístup založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie (Rothaermel F.T., 2018)**

- Definice strategie, získání a udržování konkurenční výhody
- Vize, mise, hodnota
- Poslání podniku a cíle podniku
- Strategický management podniku
- Externí a Interní prostředí podniku
- Strategická analýza
- Generování možných řešení



- Optimalizace řešení a výběr strategie
- Implementace strategie
- Hodnocení realizace strategie

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 strategií 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.

Vymezení cílů podniku/organizace (SMART):

S „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně a předem definovaných podmínek.

M „measurable“ – měřitelnost cílů je základním motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle musí být měřitelné.

A „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Realizační tým, kolektiv musí cíle přijmout za své.

R „realistic“ – reálné, dosažitelné. Podnik by měl vytvořit definici reálnosti dosažení cílů.

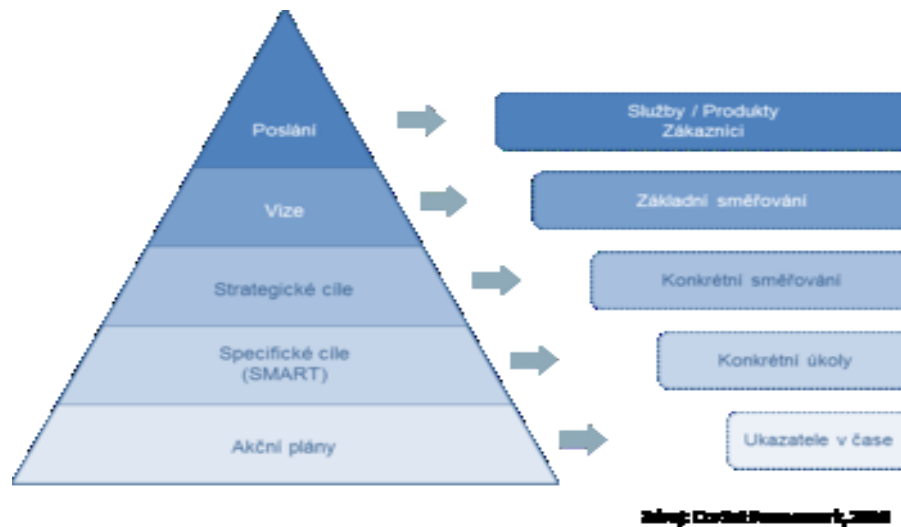
T „timed“ – vymezené v čase. Není důležitý pouze konečný termín, zejména však termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky ukáží realnost zvolené metodiky.

2.2 Fáze, procesy a výstupy strategického řízení

Tvorba jednotlivých fází a procesů strategického řízení jsou klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce – jedná se o klíčový pilíř řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. (Kenichi Ohmae, 1999)

Celý **proces strategického řízení** probíhá ve 4 základních, **neustále se opakujících** fázích (tzv. Strategický cyklus):

- Formulace strategie (mise organizace, její vize a strategických cíle)



- Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
- Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
- Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie)

Při strategickém řízení nejde pouze o stanovení dlouhodobých cílů. Jedná se o komplexní manažerskou disciplínu, která zahrnuje umění realizovat a koordinovat náročné procesy, vědění a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní organizaci dosáhnout stanovených záměrů a to včetně citu pro změnu směru. Strategické řízení představuje celý proces specifikování mise organizace, její vize a cílů, různých politik a plánů, definice programů, projektů, či různých opatření, které pomáhají k dosažení cílů. Pokud má někdo snahu zvládat strategické řízení, musí umět řídit projektovou činnost, v případě studia na vysoké škole tvorbu seminárních a jiných prací. Musí existovat pevně stanovený harmonogram resp. diagram jednotlivých činností a metriky, které změří stupeň dosažení předem stanovených cílů.

Výstupem strategického řízení je dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle. Jedním ze zásadních výstupů strategického řízení je samotná **Strategie**. Jedná se o dokument nebo jinak sepsanou deklaraci obsahující popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich dosažení. Měla by být co nejstručnější a nejsrozumitelnější všem tak, aby každý věděl, co má dělat. Vždy musí existovat jedna **hlavní strategie** (**main Strategy**) označovaná jako obchodní či globální strategie, která agregovaným (sloučeným, spojeným) systémem určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace následně dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:

- Finančně – ekonomická strategie
- Obchodní strategie
- Marketingová strategie
- Personální strategie / Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Informační strategie (Information Strategy)



- Logistická strategie
- Strategie výzkumu, vývoje, inovací
- Další dle podnikových činností

2.3 Paradigma strategického managementu

Paradigma strategického managementu vychází ze dvou základních principů.

Prvním analogickým principem odvozeným z Einsteinovy teorie relativity, podle kterého hmota vytváří tok času a prostoru, je nesporným faktem skutečnost, že i veškeré ekonomické procesy probíhají rovněž v čase a prostoru. **Prostorová dimenze** ekonomických procesů je tak hlavním definičním znakem současného pojetí **strategického managementu** a **časová dimenze** představující trajektorii pohybu systému v čase, představuje definiční znak **managementu změny**.

Druhým principem, který představuje soulad cílů a prostředků je skutečnost, 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 cílovou pozici. Strategický management představuje tedy soubor všech manažerských disciplín (klasického managementu, finančního managementu, managementu lidských zdrojů, marketingového managementu, atd.) a řady dalších ekonomických disciplín (mikro-, makroekonomie, kvalitativní metody, statistika, účetnictví, controlling, atd.). Strategický management následně v ekonomické oblasti ústí do manažerské a podnikatelské politiky, zabývající se především alokací disponibilních zdrojů pro další rozvoj podniku na základě definované strategie.

2.4 Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení

- 7 tříd strategického rizika (Slywotzky)
- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Matice BCG (Bostonská matice)
- Balanced Scorecard (BSC)
- Blue Ocean Strategy (Strategie modrého oceánu)
- Diferenční analýza (Gap analýza)
- EFE matice (EFE Matrix)
- IFE matice (IFE Matrix)
- Hierarchie strategií (Hierarchy of Strategies)
- Základní marketingové koncepty
- Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives)
- Analýza MOST (MOST Analysis)
- PESTLE analýza
- Princip strategie → struktura (Principle of Strategy → Structure)
- Prognózování (Forecasting)
- Technika scénářů
- SPACE analýza (SPACE Analysis)



- SWOT analýza
- SPACE analýza (SPACE Analysis)
- SMART
- VRIO analýza
- Winterlingova krizová matice

Otázky k zamyšlení:

- 1) Které základní principy obsahuje Paradigma strategického managementu
- 2) čím se Vaše organizace zabývá a zejména bude zabývat a jakou bude mít podobu mise
- 3) zamyslete se nad strategickou vizí podniku, navrhnete a formulujete cíle v jednotlivých funkčních oblastech podniku
- 4) navrhnete proces přípravy a prosazení rozvojových záměrů organizace prostřednictvím řízení odpovědných osob v organizaci



3) Analýza vnějšího prostředí PEST (EL) analýza, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, Metoda prognózování a tvorby scénářů, Metoda 4C

- Analýza vnějšího prostředí PEST (EL) analýza
- Analýza ekonomických charakteristik odvětví a hybných sil v odvětví
- Metoda prognózování a tvorby scénářů
- Metoda 4C

Cíl

Cílem kapitoly je popsat a vysvětlit podstatu analytických nástrojů pro pochopení metodologických principů a postupů ve strategické analýze podniku a jejich vliv na podnikový proces. Významnou metodologickou otázkou je analýza a analytické postupy ekonomických charakteristik odvětví pro vzájemnou komparaci úspěšnosti podniku v daném odvětví. Tímto postupem získáme přehled o hybných silách v odvětví a předpoklad úspěchu podniku. Úspěch podniku v tržním hospodářství závisí na kreativitě, pružnosti a znalostech, které lze ověřit pomocí scénářů a řešení vzniklých situací strategického charakteru. Důležitou součástí kapitoly je schopnost managementu prakticky hodnotit a použít analytické nástroje pro další rozvoj podniku.

Časová zátěž

Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před tutoriálem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod.

3.1 Analýza vnějšího prostředí PEST (EL) analýza

PESTLE analýza je významná makroekonomická analytická technika pro analýzu okolního prostředí organizace a využití jejích výsledků pro strategickou analýzu podniku/ organizace. PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- **P – Political - politické** – existující a potenciální působení politických vlivů na ekonomický rozvoj ve zkoumané zemi
- **E – Economical - ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky na národní a podnikovou ekonomiku
- **S – Social - sociální** – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)
- **T – Technological - technologické** – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií, výzkumu, vývoje, inovací
- **E – Ecological - ekologické (environmentální)** – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení a vliv na podnikatelské subjekty



- **L – Legal - legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy na rozvoj podniku a respektu k legálnímu podnikání

Podstatou PESTEL analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejdůležitější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.

Někdy se používá také podobná zjednodušená varianta nazývaná PEST analýza:

- P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů
- E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- S – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace
- T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií

Někdy se používá název/zkratka STEEPLED analýza, kdy jsou faktory identické jako u PESTLE, ale jsou přidány etické (Ethics) a demografické (Demographic) faktory.

Alternativně se používá také název STEER analýza, kdy jsou v podstatě identické faktory uspořádány takto:

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

Jsou známy i další varianty jsou známy pod názvy jako SLEPT nebo STEP.

3.2 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Analýza ekonomických charakteristik odvětví se týká problematiky analýzy mikrookolí podniku. Z tohoto důvodu většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví, ve kterém zkoumaný podnik působí a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří

- velikost trhu
- geografický rozsah konkurence
- růst trhu
- fáze v životním cyklu
- počet konkurentů a jejich relativní velikost
- počet a velikost zákazníků



- stupeň vertikální integrace
- vstupní a výstupní bariéry
- tempo změn technologie
- výrobní inovace
- nároky na kapitál
- diferenciací výrobku a míra hospodárnosti

Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Struktura odvětví může být atomizovaná (více strukturální, možnost vstupu do odvětví), která z hlediska podniku vytváří spíše hrozby než příležitosti, oligopolní nebo konsolidovaná. V modelu životního cyklu odvětví, jímž prochází každé odvětví podobně jako například výrobek, rozlišujeme fázi **vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku**.

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví.

Za nejvýznamnější hybnou sílu můžeme považovat **poptávku**, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. Odhad mohou manažeři provést v několika variantách (optimistická, realistická, pesimistická).

Další významnou hybnou silou jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Podstatnou úlohou managementu je rozdělení zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod. Výhodné je rozčlenit skupiny zákazníků nejen horizontálně, ale i vertikálně, což managementu pomůže lépe si uvědomit jejich potřeby. Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. U každé zákaznické skupiny určí management její potřeby a shrne je podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku.

Výsledkem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení regionů, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.

Ostatní hybné změnotvorné síly, mezi které patří například vědecko-technický rozvoj, výzkum, inovace, rostoucí globalizace, nové formy marketingu a podobně, by měly být managementem rovněž shrnuty do přehledné tabulky – matice s určením jejich důležitosti a dopadu na odvětví. U každé hybné síly je rovněž vhodné určit, zda pro podnik představuje hrozbu či příležitost.

3.3 Metoda prognózování a tvorby scénářů



Prognózování - („pro“ = před, „gnosis“ = poznání), je systematicky odvozená výpověď o budoucím stavu objektivní reality, která se oproti prosté předpovědi nebo tvrzení opírá o vědecké poznatky. V oblasti prognózování v řízení podniku se management zabývá předvíáním budoucího vývoje podniku, společnosti, ekonomiky, odvětví, životního prostředí apod. Cílem je získat **objektivní** představu o budoucím stavu, která je založená na racionálních způsobech předvíání. Získané předpovědi mají velký význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. Prognózování používá celou řadu prognostických metod a technik prognózování, které se dělí do zhruba tří základních skupin:

- Analýza 5F (Porter)
- Statistické metody a techniky
 - Statistické metody prognózování trendů
 - Časové řady
 - ARIMA modely, SARIMA modely, SAR modely, SMA modely, SARMA modely
 - Box-Jenkins metoda
 - Modely náhodných procházek
 - Modely klouzavých průměrů (MA)
 - Autoregresní modely (AR)
 - Smíšené procesy (ARMA)
 - Regresní modely, Regresní analýza
 - Strukturální analýza
 - Párová a vícenásobná korelace
 - Speciální metody (např. obalové křivky, exponenciální vyrovnávání atd.)
- Expertní a kvalitativní prognostické metody
 - Delfská metoda (Delphi)
 - Trend Impact Analysis (TIA)
 - Brainstorming
 - Brainwriting
 - Vyhodnocování expertních odhadů
 - Extrapolace
- Participativní metody
- Metody založené na scénářích

Technika scénářů

Podstatou techniky scénářů je promyslet možné scénáře pro případ určité události (např. krizové situace) nebo určitého vývoje v životě organizace nebo významných změn okolního prostředí (např. rozvoj potenciálního trhu). Využití techniky scénářů v praxi: Důležité je, aby byly



zpracovány různé scénáře pro situace určitého typu a jejich součástí je relativně podrobný plán, jak v dané situaci postupovat.

3.4 Metoda 4C

Marketingový mix 4C (anglicky **Marketing Mix 4C**) je alternativou k marketingovému mixu 4P. Podstatný rozdíl spočívá ve skutečnosti, že metoda 4P je marketingovým mixem z pohledu podniku, 4C je technikou resp. mixem z pohledu zákazníka, tudíž z pohledu vnějšího. Jednotlivá písmena „C“ znamenají:

- **Customer solution** - řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P)
- **Cost** - náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 4P)
- **Convenience (Channel)** - dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P)
- **Communication** - komunikace (odpovídá Promotion ze 4P)

Hlavní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z **pohledu zákazníka** a pak teprve o „P“ z pohledu podniku.

Marketingový mix 4C má tedy blízko k pojetí služeb (které vyzdvihují pohled **zákazníka**) a k principům CRM.

Marketingový mix 4C v podnikové praxi: Používá se jako náhrada nebo lépe jako doplnění mixu 4P.

Související pojmy a metody používané v oblasti metody 4C:

- Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)
- Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management)
- Webový marketingový mix 4S (Web Marketing Mix 4S)
- Základní marketingové koncepty

Související oblasti řízení:

- Marketing a prodej (Marketing and Sales)

Otázky k zamyšlení:

- 1) popište principy PEST (EL) analýzy
- 2) porovnejte základní ekonomické charakteristiky vybraného podniku v komparaci s odvětvím
- 3) vytvořte na konkrétním podniku metodu prognózování a tvorby scénáře dalšího rozvoje
- 4) zpracujte modelový příklad analýzy 4C na vybraném podniku



4) Poslání podniku, Poslání podniku - formulace mise, Oblasti a úrovně strategie, Shareholderské a stakeholderské pojetí podniku, Analýza vlivu zájmových skupin.

- Poslání podniku – formulace mise podniku
- Oblasti a úrovně strategie
- Shareholderské a stakeholderské pojetí podniku
- Analýza vlivu zájmových skupin

Cíl

Cílem kapitoly je popsat a vysvětlit podstatu základní filosofie předmětu a pojmů pro zahájení tvorby postupů strategické analýzy podniku. Významnou metodologickou otázkou této kapitoly je analýza a analytické postupy pro formulaci poslání a mise podniku. Tímto postupem získá podnik přehled o vlastních schopnostech a zásadních předpokladech úspěchu své vlastní činnosti. Úspěch podniku závisí rovněž na znalostech oblastí a úrovně strategie, ve kterých se podnik pohybuje. Důležitou součástí kapitoly je schopnost managementu prakticky hodnotit a použít analytické nástroje pro zjištění vlivu zájmových osob, vytvořit matici vlivu zájmových osob, dokázat se pohybovat a rozeznat vlivy share- a stakeholderů pro další rozvoj podniku.

Časová zátěž

Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před tutoriálem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod.

4.1 Poslání podniku – formulace mise podniku

Poslání podniku, někdy označována v literatuře jako podniková mise, je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí. Základním posláním každé organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky.

K čemu podnik potřebuje definovat a znát poslání v praxi ?

Poslání pomáhá podniku uvědomit si, proč podnik existuje, proč podniká, určuje a vysvětluje důvody založení. Je nutností a povinností podniku vysvětlit tyto základní skutečnosti všem zaměstnancům, manažerům přijatelnou formou. Je rovněž důležité základní informace prezentovat i zákazníkům, případně dalším zainteresovaným stranám. Poslání nemůže být formulováno obecně, nýbrž dle ekonomické a manažerské teorie zcela konkrétně, srozumitelně a účelově. S posláním podniku by se měli všichni pracovníci podniku ztotožňovat (Drucker)

Související pojmy a metody:



- Cíl (Objective)
- Strategický cyklus (Strategic cycle)
- Účelnost (Effectiveness)
- Účel (Purpose)
- Vize (Vision)

Související oblasti řízení:

- Plánování (Planning)
- Řízení organizace (Organizational Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)
- Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

4.2 Oblasti a úrovně strategie

Úrovně řízení (také úrovně nebo typy managementu) dělí řízení v organizaci podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího horizontu. Dělí se na tři základní vrstvy a to:

- **Vrcholová úroveň řízení**, top management, označuje se jako **strategická úroveň**. Je složena zejména ze zástupců vlastníků a nejvyšších manažerů organizace, jako je ředitel společnosti a další vrcholoví manažeři (C-level). Jeho úkolem je plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu, zhruba 2 až 5 let. Vytváří strategické plány a celkově koordinují organizaci. Tato úroveň řízení se označuje také jako strategické řízení podniku resp. organizace.
- **Střední úroveň řízení**, middle management, označuje se jako **taktická úroveň**. Tvoří ji manažeři střední linie, což jsou obvykle manažeři odpovědní za větších organizačních jednotek nebo určité oblasti, která jde napříč organizací. Typicky manažer kvality, manažer financí a podobně. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu, zhruba měsíce až 2 roky. Tato úroveň řízení se označuje také jako taktické řízení. Střední úroveň řízení v malých a středních podnicích je obvykle prováděna vrcholovým managementem.
- **Základní úroveň řízení**, lower management, management první linie, označuje se také jako **operativní úroveň**. Tvoří ji předáci, mistři, dílovedoucí, projektoví manažeři a manažeři s úzkým rozpětím a rozsahem odpovědnosti. Jejich úkolem je plánování, rozhodování a řízení v krátkodobém horizontu, zhruba na úrovni týdnů až jednoho roku. Tato úroveň řízení se označuje také jako operativní řízení.

V podnikové praxi se málokdy setkáme s podrobným ostrým rozdělením jednotlivých úrovní rozhodování či řízení, respektive hranice mezi jednotlivými vrstvami nejsou pevné a ostré. Spíše se jedná o vymezení rozsahu odpovědností jednotlivých konkrétních manažerů a rozsah jejich plánovacího období a svěřeného rozpočtu. U malých organizací a podniků do 15 lidí je obvykle pouze jedna úroveň řízení, která zahrnuje úkoly všech tří zmíněných vrstev. S růstem a velikostí organizace počet úrovní řízení roste, současně s tím dochází k oddělování odpovědností jednotlivých manažerů.

Související pojmy a metody:



- Manažer (Manager)
- Organizační struktura (Organizational Structure)
- Rozpětí řízení (Span of Control)
- Stupně řízení
- Taktické řízení
- Top management, vrcholový management

Související oblasti řízení:

- Řízení provozu podniku (Operations Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

4.3 Shareholderské a stakeholderské pojetí podniku

Shareholder (Akcionář) je společník (podílník) akciové společnosti. Velikost jeho podílu je vyjádřena počtem a jmenovitou hodnotou jím držených akcií k celkovému počtu akcií podniku. Akcionář může akcie získat nákupem na kapitálových trzích, zejména burze cenných papírů nebo nakoupit jiným způsobem, který se liší podle legislativy jednotlivých zemí. V některých státech je možné nakoupit zaměstnanecké akcie přímo od zaměstnavatele. Prodej resp. distribuce zaměstnaneckých akcií je významným podnikovým benefitem, který je rozšířený zejména v USA, ale začíná se uplatňovat i v našich podmínkách.

Akcionář má základní tři práva:

- Právo podílu na zisku (dividenda)
- Právo na řízení akciové společnosti
- Právo na likvidačním zůstatku akciové společnosti

Akcionář je ze zákona povinen splatit emisní kurs akcií, které při založení (vzniku) akciové společnosti upsal. Akcionář neručí za závazky, akciové společnosti, po zániku společnosti ručí do výše svých podílů na likvidačním zůstatku.

Související pojmy a metody:

- Akcie (Share)
- Akciová společnost (Joint Stock Company)
- Burza cenných papírů (Stock exchange)
- Dividenda (Dividend)
- Kapitálový trh (Capital Market)
- Nominální hodnota akcie (Face Value of Shares)
- Tržní hodnota akcie (Market Value of Shares)

Související odvětví / sektor:



- Finanční služby, Finanční sektor (Financial Services, Financial Sector)

Související oblasti řízení:

- Finanční řízení a ekonomika podniku

Stakeholders (zájmové skupiny) jsou jedinci, skupiny či jiné podnik, společnosti propojené se sledovaným a analyzovaným podnikem. Je to tedy kdokoliv, kdo nějakým způsobem přichází do kontaktu s podnikem a jeho činnost je zájmovou společností ovlivněna přímo nebo nepřímo. Mohou to být tedy různé skupiny, jejichž život je ovlivňován chodem sledovaného podniku, jeho zaměstnanecké politiky a podnikové kultury.

Stakeholderské skupiny:

- Zákazníky
- Zaměstnance
- Management
- Vlastníky
- Dodavatele
- Veřejný sektor (Public Sector)

Zájmové skupiny:

- Věřitele
- Partnery (spolupracující společnosti)
- Okolní společnosti (CSR - Corporate Social Responsibility)
- Interní stakeholderi – zaměstnanci, management, vlastníci podílející se přímo na řízení podniku
- Externí stakeholderi – jsou všichni ostatní, tedy zákazníci, vlastníci nepodílející se přímo na řízení podniku, dodavatelé, věřitelé, partneři, okolní společnosti - jsou součástí okolního prostředí podniku/organizace



Související pojmy a metody:

- Corporate Governance
- Podniková kultura (Company Culture)
- Okolní prostředí
- Řízení (Management)
- Vlastník podniku
- Zákazník (Customer)
- Zaměstnanec (Employee)
- Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)

4.4 Analýza vlivu zájmových skupin

Corporate Governance (používáno Governance) je pojem pro aktivity reprezentující vůli vlastníků organizace případně dalších zájmových skupin (stakeholders). V české ekonomické literatuře se používá originální anglický výraz Corporate Governance. Principy governance umožňují seniornímu vedení společnosti (na úrovni CeO) řídit a mít pod kontrolou celou organizaci a to kombinací informací a využití hierarchické manažerské úrovně.

Corporate Governance se v praxi odehrává pomocí celé řady souboru pravidel (policies), strategických cílů organizace, nastavení odpovědností managementu a procesů organizace. Týká se především velkých obchodních společností se složitou vlastnickou strukturou, kde bývá těžší přenos vůle vlastníka směrem do chodu organizace. Corporate Governance je



vykonáváno přímo vlastníky organizace nebo jejich zástupci (tzv. governing body) - např. statutárními orgány, představenstvem akciové společnosti, board of directors atd.

Na rozdíl od managementu organizace, který by měl mít těžiště v operativním řízení, je governance zaměřena jednoznačně na strategické řízení, tedy na strategické a dlouhodobé celooorganizační cíle. Dobře prováděné corporate governance zvyšuje míru ochrany investic vlastníků, plnění strategických cílů organizace, plnění právních povinností, snižuje celou řadu rizik vůči vlastníkům. Dobře vykonávané corporate governance rovněž zajišťuje, že nedojde k výraznému rozdílu mezi názory vlastníků a managementu organizace, což by mohlo mít negativní důsledky pro podnik.

Vzhledem ke skutečnosti, že každá zájmová skupina má svoje přístupy a vlastní zájmy Governance nezbytně vyžaduje fungující kontrolní mechanismy, které zajistí naplňování strategie a cílů organizace a také kompletní, přesné a úplné manažerské informace pro dobré rozhodování. K tomu využívá přístupů do manažerských informačních systémů, GRC systémů, konsolidované výsledky hospodaření z ekonomických systémů, controllin, zpětná vazba a podobně.

Související pojmy a metody:

- Data Governance
- Due Diligence
- Governance
- Governing body (řídící orgán)
- IT governance
- Manažer (Manager)
- Obchodní společnost (Company)
- Projekt governance
- Představenstvo (Board of Directors)
- Public governance veřejná správa
- Vlastník firmy
- Zájmové skupiny (Stakeholders)

Související oblasti řízení:

- Řízení organizace (Organizational Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

Otázky k zamyšlení:

- 1) na příkladu vybraného podniku formulujte misi podniku a vysvětlete principy
- 2) vytvořte modelový příklad úrovní strategie podniku
- 3) definujte vliv zájmových skupin pomocí rozhodovací matice



5) Analýza konkurence v odvětví, Porterův model konkurenčních sil, strategická mapa konkurentů, analýza atraktivity odvětví, analýza klíčových faktorů úspěchů podniku

- Analýza konkurence v odvětví
- Porterův model konkurenčních sil
- Strategická mapa konkurentů
- Analýza atraktivity odvětví
- Analýza klíčových faktorů úspěchu podniku

Cíl

Cílem kapitoly je popsat a vysvětlit podstatu pojmu konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a další související pojmy k provedení strategické analýzy podniku. Významnou metodologickou otázkou této kapitoly je analýza a analytické postupy pro zjištění konkurenčního prostředí a strategické mapy konkurentů. Tímto postupem získá podnik přehled o vlastních schopnostech a zásadních předpokladech úspěchu své vlastní činnosti ve smyslu atraktivity na trhu produktů či služeb. Úspěch podniku závisí na schopnosti analyzovat faktory úspěchů

Časová zátěž

Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před tutoriálem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod

Profilování konkurence je součástí analýzy konkurence. Je to zpracování dat o konkurenci za cílem získat klíčové informace, kategorizovat konkurenční firmy nebo produkty a zjistit jejich klíčové konkurenční odlišnosti.

5.1 Analýza konkurence v odvětví

Rozhodování a plánování v podniku by nemělo být stavěno pouze na domněnkách, ale především na objektivní fakticitě. Jednou z možností, jak získat cenné údaje o konkurenci je její analýza (někdy uváděna v literatuře jako profilace). Analýza konkurence hraje významnou a nepostradatelnou roli při strategickém rozhodování managementu ve všech oblastech podnikových činností, např. cenové kalkulaci, marketingové strategii, konkurenčních výhodách a odlišnostech, ale také třeba při rozhodování o umístění na trhu, kde jsou konkurenční podniky slabší. Správná analýza konkurence ovlivňuje rovněž plánování samotného produktu, výrobku, služby jelikož poskytuje zásadní vstupy pro rozhodování o posílení samotného produktu. Pro velké podniky se stává analýza konkurence důležitým ukazatelem při rozhodování o akvizicích.

Díky kvalitní analýze konkurence můžeme vytvořit účinnou obrannou nebo útočnou strategii včetně informací pro lepší pochopení konkurence případně pro překonání konkurence.

Kdy a kdo provádí analýzu / profilování konkurence?



Analýza konkurence se provádí při plánování nového produktu, při vstupu na nové trhy (provádí se analýza a segmentování konkurenčních podniků na daném trhu) nebo při zahájení činnosti nového projektu, resp. podnikatelského subjektu.

Prakticky každý start up provádí na začátku svého působení analýzu konkurence. Je to jedna z podmínek podnikatelského plánu. Každý rozumný investor chce vědět, kdo je klíčová konkurence a jak vypadá.

Podobně jako při profilování zákazníků nebo dodavatelů i konkurenční podniky při analýze členíme do segmentů. Vzorek konkurenčních podniků bývá menší než vzorek zákazníků. Analýza obsahuje všechny důležité informace o konkurenci - jejich pozici na trhu, jejich podílu na trhu, ceně, doplňkových službách, silných stránkách, slabých stránkách atd. Důležité je vytvořit komplexní profil konkurenčního podniku podle typologických znaků a zařazení do segmentu.

Nejčastější segmenty mohou vypadat takto:

- Konkurence se zcela identickým produktem
- Konkurence s podobným produktem
- Konkurence mající majoritní podíl na trhu
- Konkurence, která také vstupuje na trh
- Výrazně rostoucí konkurence
- Výrazně zpomalující konkurence
- Dražší nebo naopak levnější konkurence

Související pojmy a metody:

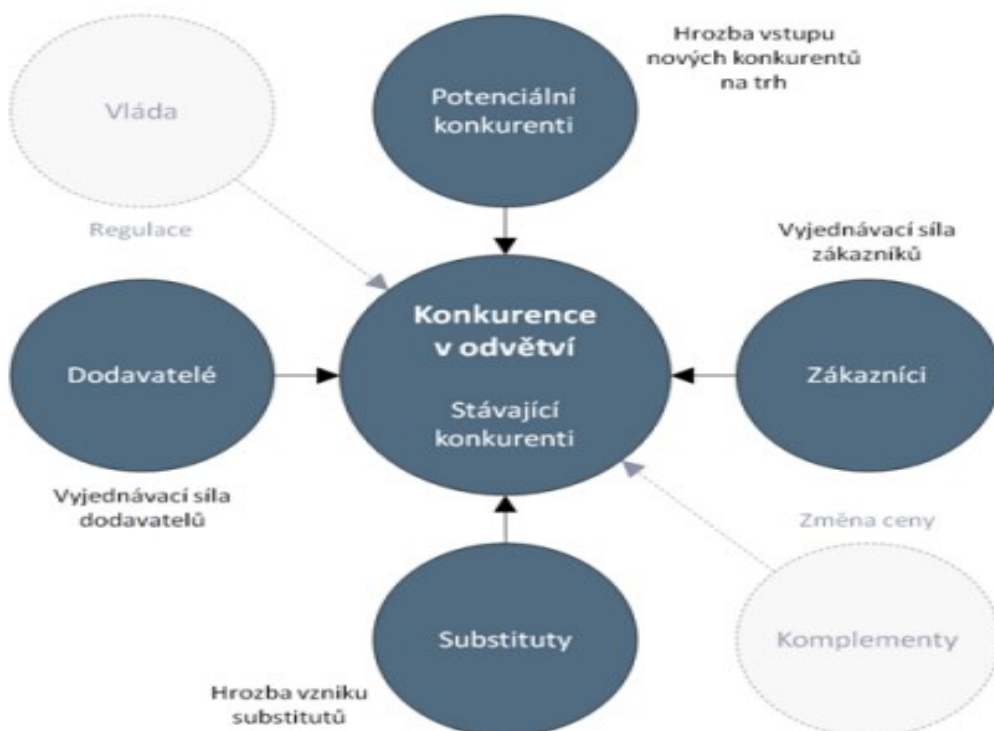
- Inovace (Innovation)
- Konkurence (Competition)
- Konkurenční analýza (Competitive Analysis)
- Konkurenční výhoda (Competitive Advantage)
- Obchodní strategie
- Podíl na trhu, tržní podíl (Market Share)
- Podnikatelský plán (Business Plan)
- Profilování (Profiling)
- Saturace trhu (Market saturation)
- Trendy odvětví (Industry trends)

5.2 Porterův model konkurenčních sil

Obchodní model (anglicky **Business Model**) vysvětluje nebo popisuje, jak podnik dosáhne profitu, jak vydělá finance a zajistí pro svůj rozvoj finance. Je to základní princip podnikání a finančního fungování každého podniku. Definuje, jak podnik vytváří a získává hodnotu z poskytování svých služeb nebo prodeje výrobků. Obchodní model se může týkat celého podniku nebo také jen jednoho konkrétního produktu. Každý podnik má své zákazníky. Ti jí platí za to, co jim prodává, nabízí, vytváří, dodává nebo zprostředkovává. Mohou to být výrobky nebo služby, ze kterých plynou podniku příjmy. Příjmy plynou určitým způsobem -

jednorázově, pravidelně, za nějakou dodanou jednotku, paušálně a mnoha jinými způsoby. Tok získávání finančních prostředků od zákazníků, se nazývá obchodní model. Obchodní model je tedy postavený vždy na nějaké nabídce - službě či produktu - směrem k zákazníkovi. Aby byl obchodní model smysluplný, musí být konkurenčně schopný, k čemuž slouží m.j. Porterův model konkurenčních sil. Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

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



Obr. Porterův model pěti sil,



Poznámka: Pokud bychom chtěli model ještě více přiblížit mikroekonomii, lze přidat k původnímu Porterovu modelu další dva rozměry:

- Chování vlády – regulace odvětví
- Trh komplementů – jejich nabízené množství a cena

V případě komplementů jde vlastně o zohlednění situace na souvisejících trzích (např. cena ropy ovlivňuje poptávku po automobilech).

Související pojmy a metody:

- Dodavatel (Supplier)
- Konkurence (Competition)
- Legislativa (Legislation)
- Marketingová strategie
- Matice BCG (Bostonská matice)
- Okolní prostředí
- PESTLE analýza
- Prognózování (Forecasting)
- Situační analýza (Situation analysis)
- Situační analýza 4C
- Situační analýza 5C
- Situační analýza 7C
- SWOT analýza
- Trh (Market)
- Zákazník (Customer)

5.3 Strategická mapa konkurentů

Přesnější pohled na strukturu konkurenčního boje ve zkoumaném odvětví poskytuje tzv. mapa strategických konkurenčních skupin. Mapa strategických konkurenčních skupin je významný analytický nástroj, který rozděluje podniky 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, ke které dochází v situaci, při níž uplatňují všechny podniky – subjekty tržní strategii na stejném základě. Druhým extrémem je tolik strategických konkurenčních skupin, kolik je na trhu podniků. K tomu dochází, prosazuje-li každá z nich zcela odlišnou strategii. Mapa vznikne zanesením pozic jednotlivých podniků do grafu se dvěma osami souřadnic představujícími různé strategické proměnné, ve kterých se podniky od sebe mohou lišit. Pro podnik se užívají různé proměnné, např.

- Obrat, tržby, výkony
- prostorové pokrytí segmentů
- velikost organizace (viz CZ NACE)
- distribuční kanály
- počet pracovníků
- jednotlivé prvky marketingové strategie,
- šíře sortimentu marketingové výdaje



- cenová politika
- orientace na cílové segmenty a další dle podnikového uvážení

Související pojmy a metody:

- Cena (Price)
- Cenotvorba (Pricing)
- Cenová politika (Pricing policy)
- Distribuční kanál (Distribution Channel)
- Freemium
- Hrubá marže (Gross Margin)
- Marže (Margin)
- Nákupní rozhodování (Purchasing decisions)
- Obchodní kanály (Sales channels)
- Obchodní modely reklamy na internetu
- Obchodní modely software
- Opakované výnosy (Recurring revenue)
- Podnikání (Entrepreneurship)
- Podnikatelský plán (Business Plan)
- Příjem (Income)
- Zisk (Profit)

5.4 Analýza atraktivity odvětví a trhu

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:

- Velikost trhu.
- Trendy růstu trhu.
- Politické, ekonomické, sociální a technické hnací síly
- Ziskovost 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 skutečnosti relativní důležitosti jednotlivých faktorů. Součet faktorů = 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, kdy hodnota 5 znamená nejvyšší stupeň atraktivnosti. Pro tento účel použijeme „Hodnocení“, výsledkem vynásobení sloupců je „Hodnota“. Součtem hodnoty všech faktorů získáme výslednou hodnotu a jejím podílem číslo mezi 1 až 5, které ukazuje na **celkovou atraktivnost**



trhu. Tato jednoduchá metoda nám umožňuje jednoduchým způsobem vytvořit mapu atraktivity odvětví a trhu pro další kroky ve strategické analýze.

5.5 Analýza klíčových faktorů úspěchu podniku

CSF (Critical Success Factors) - Kritické faktory úspěchu (CSF). Jde o jednoduchou analytickou techniku, přístup, který se používá při tvorbě modelových situací podniku a jeho fungování, analogicky manažerského problému, podnikové situace či projektu a je srovnatelný s **Paretovým pravidlem** či pravidlem **úzkého hrdla**.

V souladu s pojetím CSF jsou vymezeny a vybrány pouze ty **faktory**, které jsou nejpodstatnější pro úspěch organizace nebo nějakého konkrétního záměru, projektu, plánu. Díky tomu se množství sledovaných jevů může omezit řádově na jednotky, místo sledování desítek, stovek či tisíců jevů.

Praktické využití CSF v praxi: Analýza kritických faktorů úspěchu se používá v situacích, kde je třeba umět pojmenovat **klíčové faktory**, které mohou znamenat selhání, či neúspěch nebo naopak. Jde o univerzální analýzu, která je šíří svého využití podobná například SWOT analýze.

Typické **modely kritických faktorů úspěchu:**

- Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)
- McKinsey 7S
- MIT 90's
- Organizační architektura (Organizational Architecture)

Modely kritických faktorů úspěchu využívá řízení změn pomocí CSF. CSF je příbuzný technikám dekompozice organizace.

Související pojmy a metody:

- Holismus × redukcionismus
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)
- Úzké hrdlo (Bottleneck)

Související oblasti řízení:

- Řízení projektů (Project Management)
- Řízení rizik a jejich předcházení (Risk and Foresight Management)
- Řízení změn (Change Management)

Otázky k zamyšlení:

- 1) Co je výsledkem analýzy konkurence, jaký má význam pro podnik
- 2) Definujte klíčové faktory úspěchu podniku
- 3) Vypracujte strategickou mapu konkurentů



6 Analýza vnitřního prostředí podniku, portfolio analýza, SPACE analýza, SWOT analýza, Modely úspěšnosti podniku

- Analýza vnitřního prostředí podniku
- portfolio analýza
- SPACE analýza
- SWOT analýza
- Modely úspěšnosti podniku

Cíl

Cílem kapitoly je popsat a vysvětlit podstatu vnitřního prostředí podniku. 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. Významnou metodologickou otázkou této kapitoly je analýza a analytické postupy pro zjištění vnitřního stavu podniku. Tímto postupem získá podnik přehled o vlastních interních schopnostech a zásadních předpokladech úspěchu své vlastní činnosti v podnikových činnostech. Úspěch podniku závisí na schopnosti analyzovat své vnitřní podniky a zavést systém hodnocení a zpětné vazby.

Časová zátěž

Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před tutoriálem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod

6.1 Analýza vnitřního prostředí 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:

- Finanční zdroje
- Fyzické zdroje
- Zdroje nehmotné povahy
- Lidské zdroje

PODNIK

- strojní vybavení
- výrobní plochy
- skladovací prostory



- disponibilní kapitál
- závazky a pohledávky
- možnosti získat úvěr

- struktura pracovních sil
- organizace práce
- vzájemná zastupitelnost
- image společnosti
- ochranná známka
- znalost trhu

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 nepříliš důležitý zdroj může v důsledku interakcí ovlivnit vývoj zdrojů jiných, pro samotnou realizaci strategie klíčových. 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.

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.

Další mimořádně důležitým analytickým nástrojem podniku je analýza hodnotového řetězce. 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.

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.

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 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. 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. 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.

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.

- Výhoda úspor z rozsahu produkce.
- Výhoda nízkých logistických nákladů.
- Výhoda vhodné konstrukce produktu a procesů.
- Výhoda znalostí a zkušeností.
- Výhoda komparativních efektů volby vhodného operačního prostoru

Možných způsobů dosahování **efektivity přidané hodnoty** je celá řada. Všechny však vycházejí z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodávaného 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 jejích výsledků je považována za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčí pozice podniku v oblasti nákladů.



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 samotné 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.

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. Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, následně 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, tj. schopnost uhrazovat splatné závazky.

Při zpracování finanční analýzy využíváme údaje uvedené ve výroční zprávě analyzovaného podniku. Výroční zpráva slouží pro informaci vlastníků podniku, i pro externí uživatele účetních informací (investoři, věřitelé, peněžní ústavy, dodavatelé a odběratelé, burza cenných papírů, atd.) o finanční pozici a výsledcích finančního hospodaření podniku. Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele (finance ratio). Hlavní důraz z hlediska finančního managementu i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení.

6.2 Portfolio analýza



Portfolio je původně latinský výraz, který v podnikové praxi znamená sestavu, soubor, který podléhá manažerskému rozhodování.

Portfolio v podnikové praxi – jedná se zejména o:

- Investiční portfolio - směs různých cenných papírů v držení investora
- Produktové portfolio - sada produktů či služeb poskytovaných podnikem
- Zákaznické portfolio - označení složení segmentů zákazníků
- Projektové portfolio - sada projektů či programů v podniku
- další

Související pojmy a metody:

- Koordinování (Coordination)
- Řízení (Management)
- Řízení portfolia (Portfolio Management)

Související oblasti řízení:

- Rozhodování (Decision Making)

6.3 SPACE analýza

SPACE (Strategic Position and ACtion Evaluation) analýza je analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování.. Analýza umožňuje vytvořit si představu o vhodné podnikatelské strategii pro daný podnik. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí a umožňuje navrhnout vhodnou strategii.

Analýza popisuje vnější prostředí pomocí dvou kritérií:

- **Stabilita prostředí (SP)** - je ovlivňována následujícími dílčími faktory - technologické a inovační změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů
- **Přitažlivost odvětví (PO)** - je ovlivňována následujícími dílčími faktory - růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, efektivní využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, produktivita práce, využití kapacit podniku, vyjednávací síla výrobců

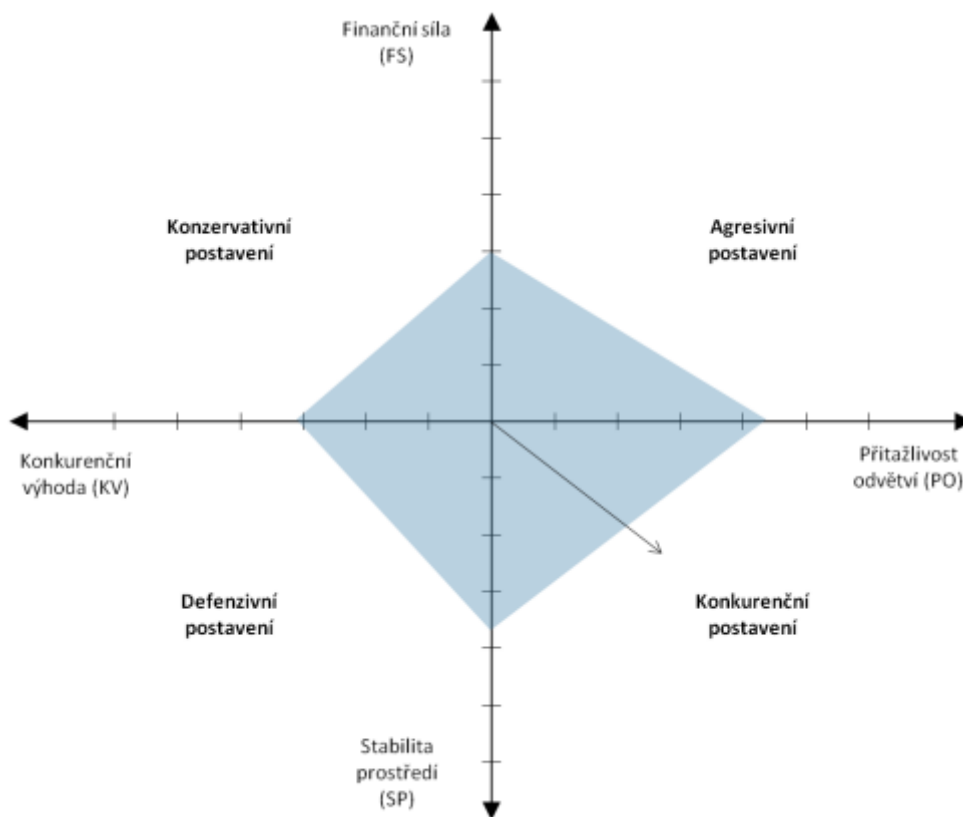
Vnitřní prostředí je popsáno také dvěma kritérii:

- **Konkurenční výhoda (KV)** - je ovlivňována následujícími faktory - podíl na trhu, kvalita produktů, životní cyklus výrobků, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace
- **Finanční síla (FS)** - je ovlivňována následujícími ukazateli - návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, obrat zásob, jiné ekonomické ukazatele

SPACE analýza je používána v podniku na základě rozhodnutí, která dělá CEO a vrcholové vedení organizace.

Postup vyhodnocení:

- Pro každý dílčí faktor v každém kritériu je přiřazena hodnota 0-6 (pro KV a SP 0 až - 6).
- Pro každé kritérium je hodnota celkového faktoru vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
- Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy (viz obrázek).
- V tom kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku je vhodná varianta strategického chování podniku.



Strategické postavení podniku a varianty strategického chování jsou následující:

- **Agresivní postavení** - atraktivní a relativně stabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit, kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví, podnik uvažuje o nových akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky
- **Konkurenční postavení** - atraktivní a relativně nestabilní prostředí, podnik má jistou (vlastní specifickou) konkurenční výhodu, kritickým faktorem je zejména jeho finanční síla a podnik hledá možnosti jejího upevnění, řešení je např. fúze s jiným podnikem, zvyšování hospodárnosti výroby a posilování hotovostních toků



- **Konzervativní postavení** - stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik, kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobků, podnik by měl chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet příp. inovovat nové a uvažovat o možnostech pronikání do atraktivnějších odvětví včetně snižování nákladů
- **Defenzivní postavení** - neatraktivní odvětví, podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky, kritickým faktorem je konkurenceschopnost, podnik by měl snižovat náklady, omezovat investice a zvážit odchod z daného odvětví

Související pojmy a metody:

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Diskontinuita (Discontinuity)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)
- Konkurenční výhoda (Competitive Advantage)
- Korporátní strategie (Corporate Strategy)
- Okolní prostředí
- PESTLE analýza
- Podíl na trhu, tržní podíl (Market Share)
- Situační analýza 4C
- Situační analýza 5C
- Situační analýza 7C
- Spokojenost a loajalita zákazníka (Customer Loyalty)
- SWOT analýza
- VRIO analýza
- Výrobky (Products)
- Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle)

Související profese:

- CEO (Chief Executive Officer)

Související oblasti řízení:

- Marketing a prodej (Marketing and Sales)
- Plánování (Planning)
- Řízení organizace (Organizational Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi rozšířená, univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru, produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.

- Strengths - silné stránky



- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

K čemu slouží a jak funguje SWOT analýza v podnikové praxi?

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace, zejména pro oblast strategického řízení a rozhodování, ale použít ji lze téměř na cokoliv. Například v oblasti personálního managementu je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je možné ji použít pro organizaci / podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty, výrobky, služby nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik a předcházení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit protiopatření. Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

Její podstatou je identifikovat klíčové **silné a slabé stránky** uvnitř, tedy v čem je organizace dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové **příležitosti a hrozby**, které se nacházejí ve vnějším prostředí podniku. **Cílem** SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

Základní pravidla a postup při vytváření SWOT analýzy.

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, pro smysluplný výsledek je nutné dodržovat základní pravidla. Nestačí a není účelem jen vyplnit 4 kvadranty seznamem poznatků a informací dle vlastního uvážení. Podstatou správného přístupu k tvorbě SWOT analýzy je několik zásad:

- zaměření se na klíčové a důležité věci, klíčové faktory
- fakta a objektivní faktory (měřitelnost , objektivní fakticita), cílem je vyloučit domněnky nebo spekulace.
- týmová spolupráce a názory členů analytického týmu na důležitost a objektivitu
- uvést faktory do 4 SWOT kvadrantů
- vyhodnocení, hledání způsobu využití analyzovaných faktorů, návody ke zlepšení zkoumaných faktorů
- klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy je odpověď na otázky a stanovení strategie realizaci dalších opatření.
 - Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení
 - Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení
 - Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení
 - Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení
- kontrola faktorů, zpětná vazba



Další metody používané při vytváření SWOT analýzy:

Pro vnitřní faktory, t.j. nalezení silných a slabých stránek používáme:

- Finanční analýzy zkoumaného podniku
- Hodnocení pomocí EFQM
- Analýza hodnotového řetězce (Value Stream Mapping (VSM))
- Analýzy zdrojů (VRIO analýza)
- Analýzy produktového portfolia (Bostonská matice)

Pro vnější faktory tj. hrozby a příležitosti používáme:

- Analýza trendů vzdáleného prostředí (PESTLE Analýza)
- Sektorová analýza (Porterova analýza 5F)
- Analýza konkurenčního postavení (Segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)



Související pojmy a metody:

- Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)
- Brainstorming
- Diskontinuita (Discontinuity)
- Dopadové analýzy (Impact Analysis)
- EFE matice (EFE Matrix)
- EFQM Excellence Model
- IFE matice (IFE Matrix)
- Okolní prostředí
- PESTLE analýza
- Prognózování (Forecasting)
- Rizika (Risks)
- Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation)
- Situační analýza (Situation analysis)
- Situační analýza 5C
- SPACE analýza (SPACE Analysis)
- VRIO analýza



Související oblasti řízení:

- Facility management
- Marketing a prodej (Marketing and Sales)
- Plánování (Planning)
- Řízení organizace (Organizational Management)
- Řízení projektů (Project Management)
- Řízení rizik (Risk Management)
- Řízení změn (Change Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

6.5 Modely úspěšnosti podniku

Nosným poznatkem, využitelným ve strategickém managementu, je princip **růstu stupně komplexnosti**, který definoval Prigonine ¹ nositel Nobelovy ceny v roce 1997.

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.

Vnitřní entropie následně vyjadřuje úroveň uspořádanosti vnitřní struktury daného systému, vnější entropie je vyjádřením úrovně uspořádanosti vnějšího prostředí. V návaznosti na definice pak podnik řeší otázku přežití z pohledu vnitřní struktury a pohledu uspořádanosti vnějšího prostředí.

Z těchto údajů lze dovodit model úspěšnosti podniku vyjádřením vnitřní a vnější entropie ve vazbě na stav sociálního a věcného subsystému určitého ekonomického organismu a současně vyjádřením pravděpodobnosti jeho úspěchu. (Kovář, 2007)

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

Otázky k zamyšlení:

- 1) Zamyslete se nad tvorbou vnitřní analýzy podniku a zpracujte návrh
- 2) Vytvořte modelový příklad SWOT analýzy
- 3) Vypracujte SPACE analýzu pro sledovaný podnik

7) Implementace strategie a hierarchie strategie, Generování strategických alternativ, Volba strategie, typy strategií (integrační, intenzivní, diverzifikační, obranné) a výběr vhodné strategie, Strategické alternativy a rozhodování o budoucnosti podniku, Realizace strategie s podporou plánovacích a administrativních systémů

¹ Ilya Prigonine, nositel Nobelovy ceny, 1997



- Implementace strategie a hierarchie strategie
- Generování strategických alternativ
- Volba strategie, typy strategií (integrační, intenzivní, diverzifikační, obranné) a výběr vhodné strategie
- Strategické alternativy a rozhodování o budoucnosti podniku
- Realizace strategie s podporou plánovacích a administrativních systémů

Cíl

Cílem kapitoly je popsat a vysvětlit podstatu implementace zvolené podnikové strategie. 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. Významnou metodologickou otázkou této kapitoly je analýza a analytické postupy pro zjištění vnitřního stavu podniku. Tímto postupem získá podnik přehled o vlastních interních schopnostech a zásadních předpokladech úspěchu své vlastní činnosti v podnikových činnostech. Úspěch podniku závisí na schopnosti analyzovat své vnitřní podniky a zavést systém hodnocení a zpětné vazby.

Časová zátěž

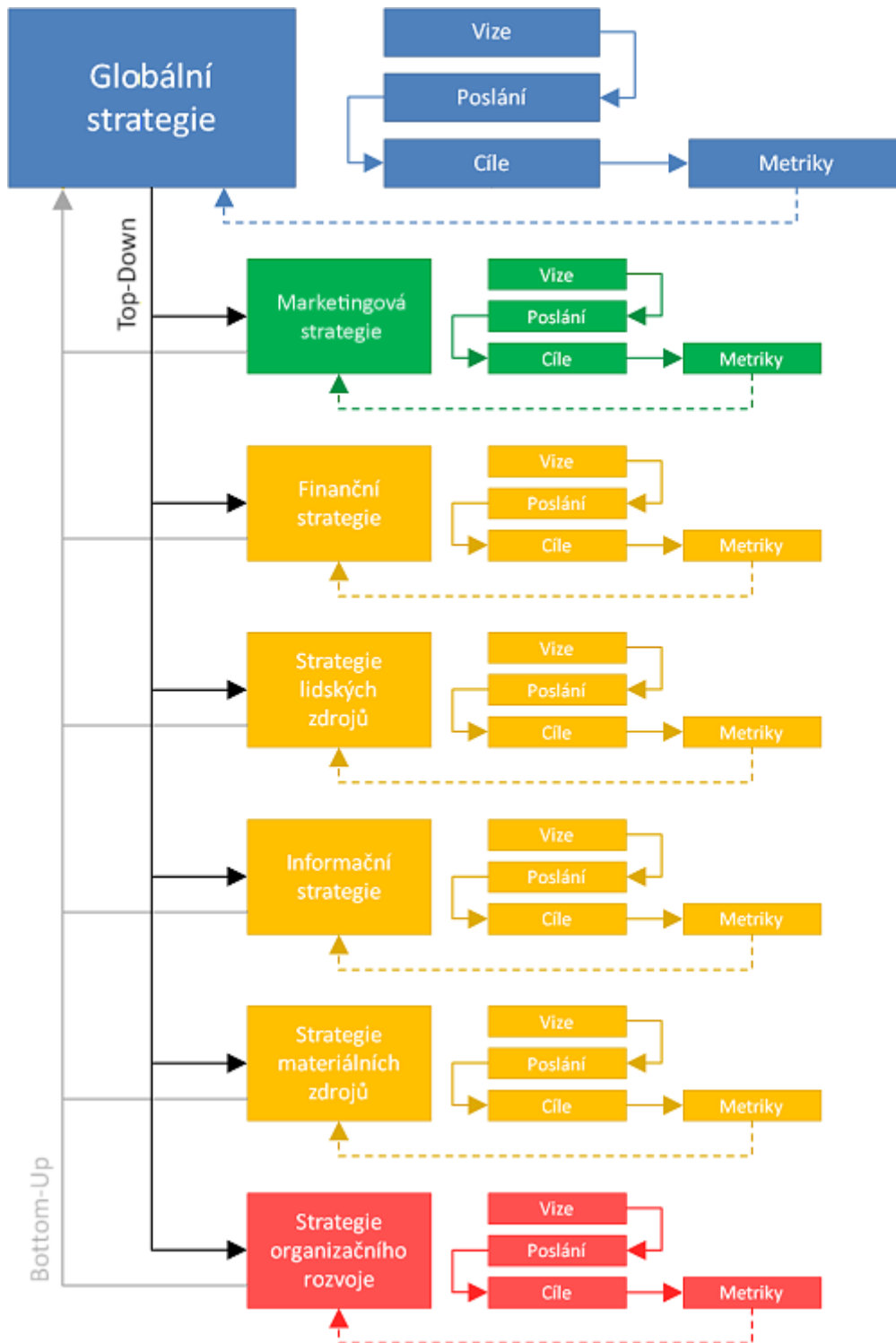
Kapitola, včetně interního studijního materiálu, by měla být prostudována před tutorialem. Časová zátěž k prostudování představuje cca 4 hod

7.1 Implementace strategie a hierarchie strategií

Hierarchy použitých podnikových strategií popisuje uspořádání a vzájemné vztahy korporátní strategie a dílčích strategií společnosti/podniku. Jednotlivé strategie jsou hierarchicky uspořádány a logicky provázány na úrovni vizí, poslání, cílů i metrik.

Z tohoto důvodu se používá pojem **logický rámec** strategického plánování a řízení v podniku. Používají se metody strategického plánování top-down, bottom-up i obousměrné plánování.

Hierarchy strategií nějaké organizace může vypadat například podle následujícího schématu:



Související pojmy a metody:

- Globální strategie
- Informační strategie (Information Strategy)
- Korporátní strategie (Corporate Strategy)
- Marketingová strategie



- Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up)
- Progresivní plánování (Bottom-Up)
- Strategické plánování
- Strategie nákupu a pořizování zdrojů
- Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie)
- Strategie (Strategy)

Související oblasti řízení:

- Plánování (Planning)
- Řízení organizace (Organizational Management)
- Strategické řízení (Strategic Management)

7.2 Generování strategických alternativ

Strategické alternativy navrhl J. A. Pearce a R. B. Robinson jako výčet možností použitelných v rámci strategického plánování a rozhodování o budoucnosti podniku:

ALTERNATIVA	POPIS
KONCENTRACE	jeden výrobek, jeden trh, maximalizace předností a minimalizace nedostatků
ROZVOJ TRHU	stávající výrobek/výrobky na nové trhy
ROZVOJ VÝROBKU	evoluční změna stávajícího výrobku
INOVACE	revoluční změna – nový výrobek
HORIZONTÁLNÍ INTEGRACE	spojení/koupě s jinými organizacemi ve stejném odvětví
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	propojení s jinými organizacemi, které poskytují zdroje, nebo odebírají výstupy
JOINT VENTURE	strategické spojení – sdílení kapacit a rizik
SOUSTŘEDNÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s příbuznými produkty
SLOŽENÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s nepříbuznými produkty
REDUKCE	omezování zdrojů, nákladů, úspory
ROZDĚLENÍ	prodej části organizace
LIKVIDACE	řízený zánik s cílem prodat co lze za nejlepší cenu

Související pojmy a metody:

- Analýza MOST (MOST Analysis)
- Korporátní strategie (Corporate Strategy)
- Prognózování (Forecasting)



7.3 Volba strategie, postupové kroky tvorby podnikové strategie (integrační, intenzivní, diverzifikační, obranné) a výběr vhodné strategie

Cíle podniku jako celku lze obecně vyjádřit jako jeho záměry v závislosti na potřebách a požadavcích specifických zájmových skupin. Tyto záměry lze charakterizovat následujícím způsobem:

- 1) **poslání nebo mise podniku** – klíčový faktor z hlediska klasifikace požadovaného optimálního stavu. Liší se v závislosti na typu podnikání, přes společný základ např. plnění potřeb, míra růstu jednotlivých zdrojů, postavení na trhu apod.,
- 2) **rozsah prováděných činností** základ pro stanovení předmětu podnikání, počtu prováděných činností, hloubky provádění podnikových činností, vzájemná synergie a vnitřní logika podnikových činností
- 3) **globální dimenze** – podnikové záměry 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 vycházíme z tzv. **generických strategií**, pro získání stabilní konkurenční výhody vyplývající z uspokojení očekávání zákazníků nebo jiných zájmových skupin. Přehledné uspořádání výchozích skutečností umožňuje systematický pohled na konkrétní možnosti tvorby strategických variant. 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 je vhodné používat principy a přístupy vycházející z maticových analýz pro pochopení vzájemných vztahů mezi cíli jednotlivých SBU a podniku.

M. Porter definoval teorii tvorby konkurenční výhody na základě uspokojení potřeb zákazníků společnosti, a to lépe či efektivněji, jak to 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
- b) vnímaná přidaná hodnota vznikající jeho používáním je vyšší.

Ačkoliv tyto předpoklady jsou velmi obecné, vyplývají z jejich kombinací jednotlivé generické strategie používané v dalších částech. Porter při konstrukci generických modelů upozorňuje na jedno kritické místo, a sice nutnost systematické realizace jedné z níže popsaných generických strategií. V případě nesystematického provádění, případně konzervace 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.).

Analýza KFÚ (klíčové faktory úspěchu) poskytuje podniku jednu z možností, jak přemýšlet o **strategických volbách**. Podnikové plány odhadnou rostoucí zisky vyplývající z očekávaných změn našeho konkurenčního postavení. Podnik musí mít jistotu, 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 a co může podnik ve zdrojové analýze. Analýzou potenciálních kroků našich konkurentů porozumíme jejich strategii a vliv na náš podnik.

7.4 Strategické alternativy a rozhodování o budoucnosti podniku

Strategické alternativy navrhl J. A. Pearce a R. B. Robinson jako výčet možností použitelných v rámci strategického plánování a rozhodování o budoucnosti podniku:

ALTERNATIVA	POPIS
KONCENTRACE	jeden výrobek, jeden trh, maximalizace předností a minimalizace nedostatků
ROZVOJ TRHU	stávající výrobek/výrobky na nové trhy
ROZVOJ VÝROBKU	evoluční změna stávajícího výrobku
INOVACE	revoluční změna – nový výrobek
HORIZONTÁLNÍ INTEGRACE	spojení/koupě s jinými organizacemi ve stejném odvětví
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	propojení s jinými organizacemi, které poskytují zdroje, nebo odebírají výstupy
JOINT VENTURE	strategické spojení – sdílení kapacit a rizik
SOUSTŘEDNÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s příbuznými produkty
SLOŽENÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s nepříbuznými produkty
REDUKCE	omezování zdrojů, nákladů, úspory
ROZDĚLENÍ	prodej části organizace
LIKVIDACE	řízený zánik s cílem prodat co lze za nejlepší cenu

Podle J. A. Pearce, R. B. Robinson (1985).

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.



Související pojmy a metody:

- Analýza MOST (MOST Analysis)
- Korporátní strategie (Corporate Strategy)
- Prognózování (Forecasting)

7.5 Realizace strategie s podporou plánovacích a administrativních systémů

Analýza KFÚ poskytuje alternativu, jak přemýšlet o strategických volbách. Analýza slouží pro rozmístění a uplatnění vzácných finančních a manažerských zdrojů pro zajištění budoucí konkurenční pozici. Klíčovou otázkou je, koncentrace na vícero zdrojů nebo na jeden nebo dva zásadní faktory?

Tuto analýzu používáme k úvahám a otázkám konkurenčního boje, kdy konkurence bude rovněž investovat do zlepšení svých systémů se snahou získat nové zákazníky.

analýzy k akci

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.

Řízení strategického portfolia

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.

Financování strategického portfolia

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. 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.

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.

Základem pochopení tvorby podnikové strategie podniku je skutečnost, že strategii podniku nelze budovat jen na základě toho, co již organizace má a co již prokazatelně existuje, ale



zejména na tom, co potřebuje do budoucna vybudovat. Klíčovým problémem je především tvorba 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 k zamyšlení:

- 1) Vytvořte návrh hierarchie strategie a její implementace v podniku
- 2) Popište systém volby strategie a použití typů strategie v podniku
- 3) navrhnete strategickou alternativu vybraného podniku
- 4) popište plánovací a administrativní systémy v podniku

Literatura:

- BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- 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.
- 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., ŠULER, 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.
- VEBER, Jaromír a kol.: *MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA – GLOBALIZACE*. Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002
- SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUČEK, Zdeněk: *ÚSPĚŠNÉ ZAVÁDĚNÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY*. Professional Publishing, Praha 2003
- KOVÁŘ, František; ŠTRACH, Pavel. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- VALACH, Josef; a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha : Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997. 207 s. bez ISBN
- MINTZBERG, H.,

Zpracoval:



Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.
Katedra podnikového hospodářství
Ekonomicko – správní fakulta Brno

V Brně, dne 26.9.2018