

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY

Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	7	
Úvod do strategického řízení	8	
1.1	Východiska strategického řízení	9
1.2	Strategie a strategické řízení	10
1.3	Proces strategického řízení	12
1.3.1	Formulace mise (poslání) a vize	13
1.3.2	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	13
1.3.3	Formulace strategického cíle	14
1.3.4	Formulace strategie	15
1.3.5	Implementace strategie	16
1.3.6	Kontrola	18
Specifické rysy strategických procesů	20	
2.1	Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení	22
2.2	Principy strategického myšlení	23
Strategické analýzy	26	
3.1	Předmět strategických analýz	27
3.1.1	Vnější prostředí	27
3.1.2	Vnitřní prostředí	29
3.2	Strategické analýzy vnějšího prostředí	29
3.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	29
3.2.2	PEST/SLEPTE analýza	34
3.2.3	Předvídání budoucího vývoje pomocí scénářů	37
3.3	Strategické analýzy vnitřního prostředí	42
3.3.1	Management	43
3.3.2	Marketing	44
3.3.3	Řízení lidských zdrojů	45
3.3.4	Vědeckotechnický rozvoj	47

3.3.5	Finanční faktory	48
3.3.6	Hodnototvorný řetězec	49
3.3.7	Analýza 7 S	50
3.3.8	BCG analýza	52
3.4	SWOT analýza	54
	Formulace strategického cíle	58
	Formulace strategie	66
5.1	Základní úkol strategie	67
5.2	Postup při zpracování strategie	68
5.3	Obsah strategie	70
5.3.1	Strategické období	70
5.3.2	Cílový zákazník	70
5.3.3	Superprodukt	73
5.3.4	Region	74
5.3.5	Specifická přednost	75
5.4	Formulace strategických operací	79
	Typy podnikových strategií	83
6.1	Vertikální integrace	84
6.2	Porterovy generické strategie	85
6.2.1	Nákladová strategie	86
6.2.2	Strategie odlišnosti	86
6.2.3	Strategie zacílení	87
6.3	Varianty rozvoje organizace	87
6.4	Přístupy k vědecko-technickému rozvoji	89
	Výběr optimální strategie	91
7.1	Faktory ovlivňující výběr strategie	92
7.2	Hodnoticí kritéria	93
7.2.1	Vhodnost	93
7.2.2	Přijatelnost	94
7.2.3	Proveditelnost	95

Implementace strategie	97
8.1 Schválení strategie	99
8.2 Systém strategického řízení	99
8.3 Strategické operace	100
8.3.1 Obsah strategických operací	100
8.3.2 Systémové vyladění strategických operací	101
Seznam literatury a použitých zdrojů	110
Seznam obrázků	111

Úvod

Tento text je určen studentům bakalářského studijního programu Ekonomika a management Moravské vysoké školy Olomouc jako studijní materiál k předmětu Strategické řízení firmy. Cílem předmětu je objasnit studentům význam strategického řízení v podmínkách současného tržního prostředí a naučit je používat základní nástroje tvorby, zavádění a uplatňování strategie v organizaci.

V rámci předmětu se studenti seznámí s pojmy strategie a strategické řízení. Bude zdůrazněna jejich nezbytnost pro úspěch moderní organizace. Formulují se specifické rysy strategických procesů, principy strategického myšlení a obsah strategie firmy. Důraz je rovněž kladen na analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Absolvováním předmětu student získá potřebné znalosti a dovednosti pro formulaci strategie organizace v reálném prostředí praxe.

Tento studijní materiál částečně vychází z již dříve vydané série skript SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011, jejíž vybrané texty aktualizuje. Výše uvedená série skript je však nadále doporučována jako doplňková literatura, neboť obsahuje celou řadu praktických příkladů z konkrétních, zejm. českých, organizací.



Kapitola 1

Úvod do strategického řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat význam strategického řízení pro úspěšné fungování organizace;
- definovat pojem strategie a strategické řízení;
- definovat místo a roli strategie v procesu strategického řízení.



Klíčová slova:

Strategické řízení, strategie, proces strategického řízení.

1.1 Východiska strategického řízení

Svět se nalézá ve zcela novém období. Turbulence, globalizace a celosvětová konkurence spolu s dalšími novými jevy (terorismus, výrazné demografické posuny, extrémní meteorologické jevy aj.) významně ovlivňují život společnosti a kladou nové nároky na management organizací¹.

Ekonomické krize, změna politické i hospodářské mapy světa, změna rozložení sil, růst asijských ekonomik, prohra tradičního politického establishmentu, terorismus apod. všechny tyto rysy ještě výrazně prohlubují a jejich vliv na organizace zostřily. Prudké, významné změny musíme pokládat za normální stav. Velké šoky vznikají stále častěji.

Nejschopnější manažeři tuto situaci využili. Jejich podniky dosahují enormně dobrých výsledků a spěšně se rozvíjejí. Mnozí však podlehli panice, hlásají „teorie“ o nemožnosti v nových podmínkách úspěšně strategicky řídit, volají o pomoc. V čele těchto defétistů stojí mnozí finanční analytici, kteří svou neschopnost předvídat budoucnost a svou spoluvinu na vzniku hospodářské krize zastírají přeháněním vlivu nepředvídatelných událostí. Kryjí tím neochotu některých bank ve složité době poskytnout úvěry podnikům. Brzdí tak i progresivní strategické záměry podniků a výrazně přispívají k dalšímu prohlubování problémů ekonomiky.

Podle studie provedené firmou McKinsey² existují čtyři úrovně nejistoty:

První úroveň - Lze dostatečně jasně popsat budoucnost. V tomto případě stačí jeden scénář budoucího vývoje a standardní nástroje strategického řízení (analýza konkurence, bostonská matice atd.).

Druhá úroveň - Lze předvídat řadu variant možného vývoje, které lze popsat relativně málo odlišnými scénáři s určitými pravděpodobnostmi jejich realizace.

Třetí úroveň - Existuje celá škála budoucích variant vývoje. Jejich vznik závisí na několika klíčových proměnných faktorech. Je nutné zpracovat řadu scénářů, které charakterizují nejvíce pravděpodobné (ne všechny) možnosti vývoje.

Čtvrtá úroveň - Existuje skutečná mnohoznačnost vývoje, který je velmi obtížně předvídatelný. Scénáře nelze zpracovat. Rozhoduje se intuitivně podle několika proměnných. Studie firmy McKinsey uvádí jako příklad situaci po 11. září 2001, kdy bylo nutno nejprve „zastavit krvácení“, poté „zavést

¹ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století* a SOUČEK, Z. *Zvítězíme i globální ekonomice*.

² Srov. KOTLER, P., CASTIONE, J. A. *Chaotika*.

pořádek“ a teprve potom řešit další problémy. Neblahé „důsledky“ vzniku této „nepředvídatelné“ situace (válka v Iráku, vývoj v Afganistánu, vznik tzv. Islámského státu) prožíváme dosud.

Současné analýzy událostí z 11. září 2001 však ukazují, že americké zpravodajské služby měly ve skutečnosti dostatek informací o chystaných atentátech a mohly jim zabránit. Hrubé nedostatky v komunikaci mezi spleť různých zpravodajských služeb však zabránily včasnému vyhodnocení informací a provedení účinných opatření, jimiž by vzniku tragických událostí bylo zabráněno. To potvrzuje skutečnost, že opravdu nepředvídatelných událostí je velmi málo a že ve většině případů událost lze předvídat a její „nepředvídatelnost“ je dána především důsledkem nedostatečného informačního systému, špatné vazby informací na rozhodovací procesy, selhání lidského faktoru.

Je zajímavé, že management mnoha českých podniků, pokud vůbec scénáře budoucího vývoje zpracovává, se chová tak, jako kdyby existovala pouze první úroveň nejistoty. Většina podniků má totiž pouze jedinou variantu své strategie, založenou na předpokladu jediné možné budoucnosti. Např. proto také byla většina podniků zaskočena a těžce zasažena krizí v roce 2008.

1.2 Strategie a strategické řízení

Každá organizace musí mít svůj cíl, kam chce směřovat, vytyčený způsob, jak se dále rozvíjet. Hovoříme o stanovení strategie, strategických cílů a dílčích strategických operacích. Bez splnění tohoto požadavku organizace pouze operativně řeší nastalé problémy, pouze reaguje na podněty, místo toho, aby je sama aktivně vytvářela. Strategie udává dlouhodobý směr organizace. V měnícím se prostředí organizace díky účelnému uspořádání svých zdrojů a současně schopnosti splnit potřeby trhu získává výhodu a plní očekávání svých stakeholderů. Jak dokládá řada prováděných analýz, organizace neuplatňující ve svém řízení principy strategického managementu dosahují pouze krátkodobých tržních úspěchů. Naopak organizace, které dodržují zásady strategického managementu, se zpravidla vyznačují dlouhodobě udržitelným růstem. Samotná strategie však nestačí. Je nezbytné zavést v organizaci určitý mechanismus, pomocí něhož můžeme sledovat a hodnotit plnění dílčích strategických úkolů.

Jak se shoduje řada odborníků, strategický management je nejsložitějším, nejobtížnějším a zároveň nejrizikovějším úkolem top manažera. Neexistuje žádný universální návod, jak vytvořit správnou strategii. Při tom úspěch každé organizace je založen právě na její strategii. Strategický management zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace – daleko více, než taktické či operativní řízení – ba naopak, taktické a operativní řízení ze strategického řízení vycházejí.

Strategické řízení můžeme chápat jako proces, kdy top manažer definuje dlouhodobé strategické cíle a strategii celé organizace tak, aby byly naplno využity zdroje organizace a při tom byly reflektovány příležitosti na trhu. Účelem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch. Snahou top manažera je přijímat taková rozhodnutí, jejichž důsledky se projeví v silnější konkurenční pozici organizace na trhu, než je ta současná. To je možné reagováním a aktivním působením na vnější vlivy, jako jsou konkurence, změny na trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopnosti organizace.³

Strategické řízení tedy představuje proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj organizace. Tyto rozvojové záměry mají v případě strategického managementu dlouhodobý charakter – zasahují tedy do budoucnosti – do prostoru neznáma. „Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení organizace se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.“⁴ Hovoříme zde o budoucím vývoji, který ovlivňuje řada faktorů, o jejichž existenci v současnosti nemusíme mít ani ponětí. Podle Trunečka umění předvídat budoucí vývoj spočívá v rozpoznání pozitivních od negativních signálů, pseudorevolucí od podstatných faktů, které budou vytvářet budoucnost.

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení.⁵ Pod pojmem racionální strategické řízení oba autoři rozumějí strategický management, který vychází z dlouhodobých prognóz vývoje a pomocí něhož může top management předjímat budoucí příležitosti a hrozby. Strategický management rovněž pomáhá zvyšovat kvalitu samotného managementu, kdy vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali své taktické a operativní rozhodování. Vedle kvality managementu strategické řízení pomáhá zdokonalovat i komunikaci uvnitř organizace, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

V odborné literatuře lze nalézt celou řadu přístupů či konceptů strategického managementu. Skutečnost, že je téměř nemožné určit ideální koncept strategického managementu, je pravděpodobně způsobena samotnou podstatou problémů řešených v rámci strategického managementu. Zpravidla

³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*.

⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. VII.

⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 1.

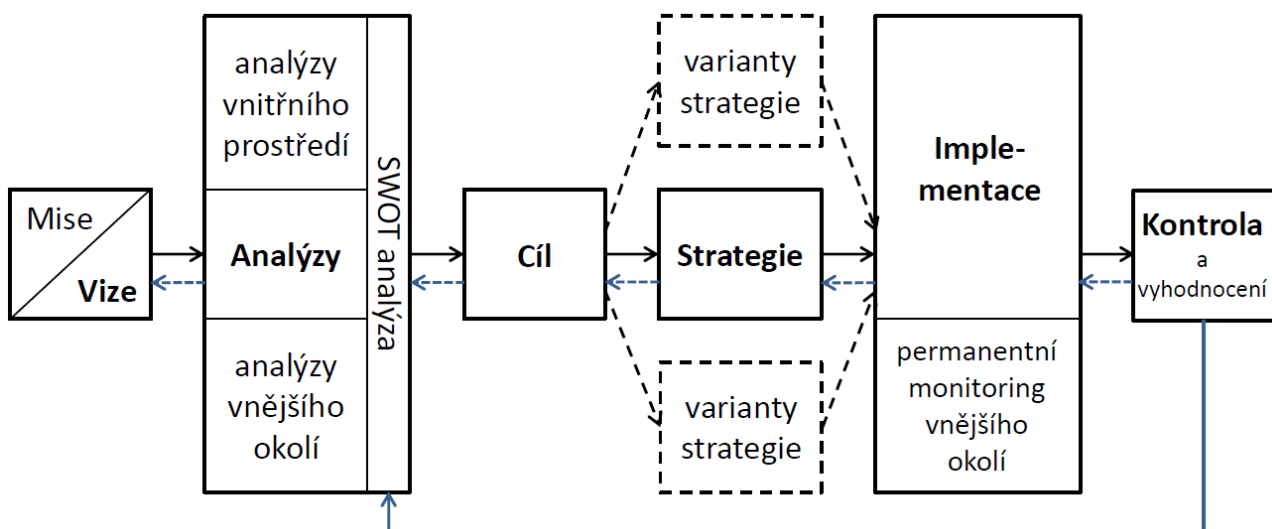
se jedná o špatně strukturovaná rozhodnutí, která se neopakují a kdy je velmi obtížné, ne-li nemožné, shromáždit a vyhodnotit všechny potřebné informace. Velkou roli zde hraje intuice, odhad a cit pro využití podnikatelských příležitostí.

Z výše uvedeného vyplývá, že strategický management zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobé shody mezi vizí organizace, jejími dlouhodobými cíli a použitelnými zdroji a také mezi organizací a jejím vnějším okolím.

Pro strategický management je typické rozhodování v prostředí neopakovatelných unikátních jevů a situací. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, jejich výskyt a průběh v budoucnu je velice obtížné předvídat i pro velmi zkušené manažery. Významná část informací pro strategické rozhodování pochází z neoficiálních zdrojů. Strategická rozhodování jsou často uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné.

1.3 Proces strategického řízení

Jednotný model procesu strategického řízení neexistuje. Každý autor zpracovává svůj vlastní model, který obsahuje různý počet fází a je rozpracován s různou mírou podrobností. S inspirací v nepřehledném množství modelů byl pro tento text vytvořen model, který názorně interpretuje postavení strategie a strategických analýz v procesu celého strategického řízení.



Obr. 1 Proces strategického řízení

1.3.1 Formulace mise (poslání) a vize

Základní účel existence organizace vyjadřuje její mise, resp. poslání. Tyto dva pojmy lze vnímat jako synonyma. Mise dává informaci o tom, co organizace poskytuje společnosti – zda se jedná o výrobky, o služby, tzn. jaký je předmět podnikání dané organizace, na jaké trhy se organizace zaměřuje, resp. jaký je cílový segment jejich produktů.

Mise má zpravidla formu stručného prohlášení, které je určeno nejen pracovníkům dané organizace, ale i vnějšímu okolí. Má tedy výrazný informační význam, deklaruje účel a vztahy organizace směrem k veřejnosti, čímž zároveň společnosti umožňuje veřejnou kontrolu nad naplňováním poslání. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o organizaci stakeholderům (klíčovými činiteli, jako jsou zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní správy apod.). Směrem do vnitřního prostředí organizace mise vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků organizace, představuje základní směr pro management i řadové pracovníky, čímž zajišťuje jednotu názorů mezi zaměstnanci organizace na hlavní směry jejího vývoje.

Někteří autoři vedle mise rozlišují pojem vize. V rámci tohoto rozlišení platí výše uvedené s tím, že mise má obecnější charakter a primárně směřuje do vnějšího prostředí organizace, kdežto vize je konkrétnějším vyjádřením mise směrem do vnitřního prostředí organizace. Vize popisuje žádoucí budoucí stav organizace. Vyjadřuje základní zaměření aktivit, deklaruje, jakou pozici bude mít organizace na trhu, určuje, v čem bude spočívat konkurenční výhoda organizace, resp. na čem bude založena její specifická přednost.

Mise, resp. vize by měla být zřejmá již při zakládání organizace. Je zásadní informací majitelů směrem k top managementu, proto by v procesu strategického řízení měla být rozhodně výchozím krokem.

1.3.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Provedení strategických analýz je klíčovým krokem procesu strategického managementu. Smyslem strategických analýz je identifikace významných dynamických jevů a procesů, jejichž působení sice nemusí být v současnosti významné, ale v budoucnosti může významně určovat situaci organizace.

Analýzy vnitřního prostředí podávají informaci o možnostech organizace. Ukazují, jaké má organizace zdroje, jaké dovednosti a schopnosti mají její pracovníci, jaká je její finanční síla či zda má nějaké úspěšné inovační produkty. Výsledky analýz vnitřního prostředí vymezují vnitřní možnosti organizace, ukazují na její případná omezení a naopak na silné stránky, které předurčují konkurenční vý-

hodu. Analýzy vnitřního prostředí by měly vyústit v jednoznačné posouzení vnitřních zdrojů organizace a odhalit schopnosti organizace provádět různé funkční aktivity jako finanční management, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkumně-vývojový potenciál apod. Významným prvkem vnitřního prostředí organizace je, vedle zdrojů, její firemní kultura. Firemní kultura prezentuje osobitost dané organizace a odráží sdílené hodnoty, přesvědčení a chování pracovníků, které se prolíná veškerými aktivitami organizace. Ještě donedávna byla silná firemní kultura považována za jeden z determinujících faktorů úspěšnosti organizace – ve vztahu k dlouhodobé udržitelnosti a kontinuálnímu dosahování zisku. S rostoucím významem vlivu turbulentního vnějšího okolí organizace se však objevují opačné přístupy, které v silné firemní kultuře spatřují spíše bariéru efektivního strategického managementu spočívající v nedostatečné schopnosti organizace přizpůsobovat svou strategii změnám vnějšího okolí. Dokládá to řada analýz prováděných v organizacích napříč širokým spektrem průmyslových odvětví.

Prvkem, který stále významněji ovlivňuje dosažení úspěchu organizace, je její vnější okolí. Turbulentní změny, globalizace, mezinárodní konkurence spolu s dalšími novými jevy jako terorismus, výrazné demografické posuny či extrémní meteorologické jevy významně ovlivňují život společnosti a kladou nové nároky na top management organizací. Každá organizace působí v určitých společenských, politických podmínkách. Musí respektovat legislativu dané země, využívá, resp. ve vlastním vývoji navazuje, na existující technologie, čelí stále silnější konkurenci, využívá nabídku pracovních sil v daném regionu apod. Vnější okolí tedy ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management. Úspěšná proto bude pouze taková organizace, jejíž strategický cíl a následná strategie respektuje podmínky dané vnějším okolím. Stejně faktory vnějšího prostředí mohou mít na jednu organizaci pozitivní dopad, na jinou negativní – záleží na managementu zdrojů a kapacit dané organizace, tedy na podmínkách jejího vnitřního prostředí.

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty ve SWOT analýze. Jedná se o matici se čtyřmi sektory, vymezenými dvěma kritérii – prostředím organizace (vnitřní a vnější) a charakterem prvků (pozitivní a negativní). V rámci analýzy jsou pojmenovány silné a slabé stránky (strengths, weaknesses), příležitosti a hrozby organizace (opportunities, threats). Dobře sestavená SWOT analýza tvoří základní východisko pro stanovení strategického cíle a pro formulaci strategie jeho dosažení. Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb prostřednictvím vhodného využití silných stránek a příležitostí.

1.3.3 **Formulace strategického cíle**

Strategický cíl popisuje konečný, výsledný stav po uplynutí předem daného (strategického) období. Musí být zformulován naprosto jednoznačně a konkrétně, aby po uplynutí strategického období

mohlo být konstatováno, zda byl cíl naplněn. Strategický cíl by měl být definován tak, aby zajistil organizaci výhodnější pozici oproti konkurenci. Zároveň by měl umožnit organizaci její stabilní vývoj, tzn. respektovat změny, které s jistou mírou určitosti mohou v průběhu strategického období nastat.

Pro strategický cíl, stejně jako pro jakýkoliv jiný cíl z pohledu managementu, platí pravidlo SMART⁶. Znamená to, že cíl musí být pro organizaci a její pracovníky stimulující, podněcující k co nejlepším výsledkům. Zároveň však musí být dosažitelný, splnitelný a reálný. Jak pro pracovníky organizace, tak i pro veškeré prvky vnějšího okolí musí být cíl akceptovatelný (tzn., musí být v souladu s platnými zákony či normami daného státu, respektující po environmentální stránce nejbližší okolí apod.). Předpokládaný cílový stav musí být kvantifikován, tzn., musí být stanoveny konkrétní hodnoty klíčových ukazatelů, což umožní zhodnocení míry naplnění cíle po uplynutí strategického období. Formulace cíle již musí obsahovat i termínové vymezení, tedy délku strategického období a předpokládaný okamžik splnění cíle.

Jak již bylo uvedeno, musí být mj. dosažitelný, splnitelný a reálný. Tzn., že musí respektovat možnosti organizace a odpovídat na současný stav a budoucí trendy ve vnějším okolí. Z tohoto důvodu by cíl měl být formulován až na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Strategické analýzy tedy logicky předcházejí fázi stanovení cíle.

1.3.4 Formulace strategie

Způsob dosažení strategického cíle definuje strategie, rozpracovaná do jednotlivých kroků – strategických operací. Formulace strategie je výrazně tvůrčí proces. Jedná se o nejdůležitější a nejsložitější úkol top managementu každé organizace.⁷

Základním úkolem strategie je připravit organizaci na budoucnost, na všechny situace, které mohou v budoucnu s vysokou pravděpodobností nastat. Budoucnost však představuje prostor neznáma – lze ji pouze s určitou pravděpodobností předvídat. Není jisté, jakým směrem se bude odvíjet ekonomický, politický či vědeckotechnický vývoj a další faktory ovlivňující fungování každé organizace. Top manažer proto pracuje v podmínkách velké nejistoty. Rozhoduje však o naprosto zásadních problé-

⁶ Akronym tvořený slovy Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Achievable, Realistic/Reachable, Timed/Term.

⁷ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl II Formulace strategie*.

mech – o vývoji nových produktů, o investicích, o metodách motivace pracovníků, o budování distribučních sítí a dalších faktorech. Na správném (či nesprávném) rozhodnutí top manažera proto závisí existence a úspěch celé organizace.

Z toho vyplývá, že formulace jediné strategie není dostačující. Top manažer musí vytvořit a posoudit strategické alternativy a následně vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují. Strategie organizace proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí z odhalení všech vývojových tendencí, jež mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Top manažer tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení, které by mohlo přivést organizaci do situace, kdy již není schopna svými silami situaci vyřešit, což může vyústit až ke zhroucení organizace.

Varianty strategie musí být vzájemně kompatibilní, tzn., musí být koncipovány tak, aby organizace mohla v případě potřeby přejít od jedné varianty ke druhé, aniž by došlo k ohrožení její existence. Obvykle to předpokládá mít k dispozici takové portfolio variant, které lze realizovat na tomtéž základním zařízení a s pracovníky téže základní kvalifikace. Kompatibilita variant umožňuje vysokou pružnost strategie, která je v současné době jedním z předpokladů úspěšnosti organizace, jelikož přizpůsobuje základní aktivity organizace nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji vnějšího prostředí.⁸

1.3.5 Implementace strategie

Následným krokem v procesu strategického managementu je po formulaci strategie její implementace. Tato fáze potvrdí, zda strategie byla vhodně či nevhodně zformulována. V literatuře se pro provádění jednotlivých strategických operací, jež jsou součástí strategie, používá termín „implementace“ nebo „realizace“. Zatímco „realizace“ má charakter pouhého plnění stanovených úkolů, „implementace“ v sobě zahrnuje i tvůrčí přínos pracovníků provádějících realizaci strategie. S ohledem na výše popsanou charakteristiku vnějšího okolí je tvůrčí prvek v průběhu realizace strategie s těžší, proto bude nadále používán termín „implementace“.

Teprve implementace strategie přináší organizaci efekt v podobě konkrétních výstupů. Implementaci strategie však není zatím v teorii ani v praxi věnována dostatečná pozornost. Existuje mnoho teorií jak rozhodovat, ale jen málo metod, jak realizaci zabezpečovat. Jedná se přitom o složitý proces, do něhož se promítá mnoho věcných, finančních a především sociálně-psychologických faktorů.

⁸ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady.*

Veškeré aktivity uskutečňované na taktické i operativní úrovni řízení, jako např. krátkodobé řízení zásob, financí, prodeje, výroby, kvalifikace, technologie, vždy musí směřovat k naplnění strategického cíle. Top manažer musí zajistit konzistentnost mezi strategickým a operativním řízením. Strategického cíle lze dosáhnout jen tehdy, jestliže top manažer věnuje strategii systematickou a trvalou pozornost. Vrcholové vedení musí neustále zřetelně proklamovat, že o dosažení zformulovaného strategického cíle vážně usiluje, má o něj trvalý zájem a odmění každého, kdo se o jeho naplnění přičiní.

Významnou roli zde proto hraje vnitřní systém firemní komunikace. Je naprosto nezbytné, aby se na implementaci strategie vědomě podíleli všichni pracovníci organizace. Každý pracovník musí být se strategií seznámen a musí vědět, jakými konkrétními kroky k její realizaci přispívá. Pouze jednota veškerých aktivit organizace a jejich sladěnost se strategií zajišťuje úspěšné dosažení strategického cíle a naplnění deklarované vize.

Top manažer v procesu implementace strategie neustále čelí dvěma faktorům. Na jedné straně se snaží udržet dlouhodobou stabilitu strategie, tj. neměnnost své vize, strategických cílů a strategických operací. Na druhé straně si je však vědom, že v turbulentním prostředí téměř jistě dojde k některým více nebo méně neočekávaným událostem, které vyvolají nezbytnost aktualizace strategie. Aktualizace strategie je kontinuálním procesem, který začíná systematickým vyhledáváním příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí organizace. Kontrola a monitoring tak dnes již nejsou pouze poslední fází manažerského procesu, ale v současných podmínkách strategického managementu jsou nedílnou součástí procesu implementace strategických rozhodnutí a jejich realizace.

Změny jsou v turbulentním vnějším okolí běžným faktorem, proto musejí být vnímány jako samozřejmost i ve vnitřním prostředí organizace. Nejčastějšími příčinami změn ve vnějším prostředí organizace jsou zejména změny poptávky a charakteru trhů (zákazníků), nové vědecké poznatky, změny charakteru konkurence, změny charakteru dodavatelů a změny legislativních podmínek.⁹ Snahou top manažera by mělo být přetransformovat veškeré změny v příležitosti. Jednou z bariér průběžné aktualizace strategie se však mnohdy stává skutečnost, že top manažer vnímá nutnost přechodu k jiné variantě strategie jako své osobní selhání. Ve skutečnosti však aktualizace strategie může znamenat začátek nové etapy rozvoje organizace. Změnám ve vnějším prostředí nelze zabránit. Top manažer s nimi musí počítat, musí na ně umět reagovat, omezit jejich negativní důsledky a využít je ku prospěchu organizace. Některé změny ve vnějším prostředí by organizace dokonce

⁹ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie.*

měla sama aktivně vyvolávat, např. umístěním nových produktů na trh, úsilím o změnu spotřebitelského chování zákazníků apod.

1.3.6 **Kontrola**

Závěrečnou fází každého manažerského procesu je kontrola a vyhodnocení dosažených výsledků. V prostředí strategického managementu je předmětem hodnocení efektivita zvolené a uskutečněné strategie a míra dosažení strategického cíle v podmínkách turbulentního vnějšího prostředí. Kontrolní, zpětnovazební prvek by však měl být nedílnou součástí všech fází procesu strategického managementu.



Strategické řízení zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace. Realizátorem strategického řízení je top manažer. Prostředí, ve kterém se nyní top manažeři pohybují, je charakteristické neustálými změnami, růstem neurčitosti, rizikem nesprávných rozhodnutí, růstem permanentních konkurenčních střetů apod. Proto se do popředí zájmu dostávají znalosti, které začínají plnit roli hlavního aktiva organizace. Top manažer si nejprve musí ujasnit svou vizi, tedy představu o budoucí podobě své organizace, jejím místě na trhu, cílovém zákaznickém segmentu či ročním obratu, resp. zisku. Zároveň formuluje i misi organizace, tedy jakési sdělení určené veřejnosti o přínosu organizace společnosti. Poté je třeba odpovědět si na otázku, kde se nyní nachází daná organizace, jaká jsou její východiska, jaké jsou její zdroje, příležitosti či hrozby ve vnějším prostředí, tzn. provést strategické analýzy. Na základě výsledků strategických analýz již top manažer formuluje konkrétní strategický cíl. Následně je třeba vytvořit strategii, tedy nalézt způsob, jakým lze stanoveného strategického cíle dosáhnout. Strategii je třeba rozpracovat do jednotlivých strategických operací (dílčích kroků vedoucích k naplnění cíle). Poté je možné strategii implementovat do fungování organizace. Jako každý proces v managementu je i proces strategického řízení třeba uzavřít kontrolou, tedy vyhodnocením, zda bylo dosaženo strategického cíle a následnou implementací nápravných opatření do cyklu procesu strategického řízení, jež nikdy nekončí.



1. Potřebuje podnik svou strategii více v době stabilního vývoje nebo v období „nepředvídatelných“ změn?
2. Jaké jsou úrovně nejistoty a jak by s nimi měl management podniku pracovat?

3. Zamyslete se nad smyslem existence své organizace. Představte si svou organizaci za několik let – jak chcete, aby vaše organizace vypadala? Zformulujte misi a vizi své organizace. Řiďte se pravidly pro obsah mise a vize.



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.
- [3] SOUČEK, Z. Strategie úspěšného podniku. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [4] SOUČEK, Z. Firma 21. století. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
- [5] KOTLER, P., CASTIONE, J. A. Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.

Kapitola 2

Specifické rysy strategických procesů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- odlišit úroveň strategického řízení od taktického a operativního
- vysvětlit specifickou roli strategického řízení
- definovat principy strategického myšlení.



Klíčová slova:

strategická úroveň řízení, taktická úroveň řízení, operativní úroveň řízení, strategické myšlení, top management

Rysy strategického managementu se ve svém díle podrobně zabývá Souček¹⁰, který zpracoval systematický přehled specifických rysů strategických procesů.

Zásadním specifickým rysem strategických procesů je dle Součka již zmiňovaný prostor neznáma, ve kterém se při stanovování strategie vzhledem k jejímu dlouhodobému zaměření top manažer pohybuje. Nezná vývoj vnějšího okolí organizace (mezinárodně politická situace, vývoj celosvětové ekonomiky, nové vědeckotechnické poznatky, nové konkurenty apod.). Do jisté míry se lze opírat o prognózy. Ty však stanovují pouze pravděpodobné situace, nikoliv situace, které nastanou zcela jistě.

V průběhu strategického období¹¹ navíc dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům, tudíž se při stanovování strategie nelze opírat ani o minulost a předpokládat jistou setrvačnost či pravidelné opakování procesů.

Jako třetí specifický rys strategických procesů Souček označuje působení celosvětového okolí na veškeré dění v organizaci. V důsledku globalizace, způsobené rozvojem informačních technologií, se svět zmenšil natolik, že činnost každé firmy je ovlivňována děním na celém světě. Značný vliv mají také tzv. „stakeholders“ (klíčové osobnosti). Někdy právě oni diktují strategické cíle organizacím působícím v jejich okolí. Mohou to být např. cíle, které jsou spojeny s členstvím daného státu v určité alianci nebo společenství, jež musí být respektovány. Zpravidla se jedná o zavedení kvót, vývozních limitů, formulací podmínek pro splnění kvalifikace nezbytné k podnikání v daném oboru apod.

Dalším důležitým rysem je dle Součka rozdílná účinnost jednotlivých řešení posuzovaný jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. Krátkodobě výhodná řešení se mohou z dlouhodobého hlediska jevit jako řešení zcela neúčinná a naopak.

Práci top manažera ovlivňuje rovněž relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám. Těsné vazby v rámci organizace způsobují, že organizace tyto dílčí změny absorbuje, aniž by se projevily v ostatních dílčích procesech.

Strategické procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb, které následně ovlivňují tyto procesy mnohdy neočekávaným způsobem. Na první pohled maličkost může zásadním

¹⁰ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

¹¹ Strategické období představuje období, na které je stanovována strategie (zpravidla se odvíjí od doby odpisů hlavních investic).

způsobem ovlivnit procesy v organizaci a naopak – viz Paretovo pravidlo¹². Proto je třeba při strategickém řízení hledat opatření, která při nízkých nákladech přinesou vysoký efekt a naopak co nejvíce omezovat nákladná opatření s nízkým efektem.

V pochopení výše představených rysů strategických procesů spatřuje Souček základní determinant úspěchu každého top manažera a spolu s ním celé organizace. Podstatou dovednosti aplikovat strategické procesy do systému managementu celé organizace je schopnost top manažera strategicky uvažovat, tzn. umět v podmínkách nejistoty zpracovat takovou strategii, která organizaci zajistí prosperitu a úspěch.

2.1 Strategické řízení vs. taktická a operativní úroveň řízení

Management organizací představuje velice složitý a komplexní proces. Organizační jednotky, v rámci kterých jsou realizovány odlišné činnosti, nemohou účinně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti. Všechny činnosti v organizaci musí být vzájemně propojeny jak po věcné, tak i po finanční stránce. Obecně jsou rozlišovány tři základní úrovně managementu:

- management první linie, resp. operativní úroveň managementu,
- management střední linie, resp. taktická úroveň managementu,
- top management, resp. vrcholová/strategická úroveň managementu.

Jednotlivé úrovně managementu na sebe hierarchicky navazují. Vzájemně se od sebe liší mírou kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Na strategické úrovni jsou stanovovány cíle a úkoly, jejichž realizace je delegována na taktickou úroveň, jež je dále přenáší na

¹² Italský ekonom Vilfredo Pareto (1848-1923), podle kterého 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů. Tuto obecnou zásadu lze uplatnit na celou řadu skutečností (20 % vynaloženého času přinese 80 % výsledků, 20 % zákazníků přinese 80 % obratu, 20 % obchodníků zajistí 80 % zakázek, apod.).

úroveň operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně managementu zabývají.

Na strategické úrovni managementu je stanovována základní koncepce organizace, směry jejího dalšího rozvoje. Manažerské aktivity jsou často realizovány mimo prostředí organizace. Rozhodování na vrcholové úrovni je, na rozdíl od nižších úrovní managementu, zpravidla doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi. Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné. Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu. „Strategická rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat.“¹³

Při stanovování nových cílů organizace se top manažer může jen omezeně opírat o své zkušenosti z předchozích aktivit, podmínky, za kterých jsou činěna nová rozhodnutí, jsou vždy odlišná. Strategické cíle mají platnost a dopad na celou organizaci. Pozornost top manažera by měla být orientována do vnějšího prostředí organizace, kde top manažer vyhledává nové příležitosti pro organizaci a předvídá hrozby. Veškerá rozhodnutí a činnosti na taktické a operativní úrovni managementu z rozhodnutí a cílů top manažera, resp. ze strategie vycházejí a musí vést k jejímu naplnění.

2.2 Principy strategického myšlení

Podle Součka¹⁴ se strategické myšlení musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při stanovování strategie organizace. Mechanické uplatnění metod, které je běžné při taktickém či operativním řízení, není v oblasti strategického managementu možné.

Důležitým principem strategického myšlení je myšlení ve variantách. Každá zpracovaná strategie organizace musí mít vždy několik variant respektujících různé faktory, které mohou strategii organizace, vzhledem ke značné míře neurčitosti rozhodovacích kritérií, ovlivnit. Proto je vždy nezbytné určit předpokládanou míru této nejistoty a stanovit její pravděpodobné důsledky. Zpravidla platí, že s delším obdobím, na které je strategie stanovována, roste i počet možných variant. Varianty strategie se mohou vzájemně lišit v řadě ohledů, např. v předpokládaném tempu růstu tržeb, struktuře výrobního programu, míře specializace, podílu inovovaných produktů, segmentaci trhu, cestách prodeje, cenové strategii apod. Hlavním účelem variantnosti je být připraven na všechny situace, které

¹³ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 5.

¹⁴ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

mohou s vysokou pravděpodobností nastat, a být tak schopen včas přijmout náležitá opatření. Výsledkem dobře stanovených vzájemně kompatibilních variant je celková pružnost vytvořené strategie.

Neméně důležitou je schopnost interdisciplinárního myšlení, kterou vyzdvihuje mj. také Senge ve svém konceptu učící se organizace. Od top manažera se vyžaduje, aby při stanovování strategie využíval poznatky a metody z různých vědních oborů. Schopnost myslet v širokých souvislostech s oporou na znalosti z různých oborů je jednou z typických vlastností také např. úspěšných prognostiků.

Od výkonného top manažera se dále očekává schopnost celosvětového systémového myšlení, v rámci kterého manažer při tvorbě strategie bere v úvahu celosvětový vliv ekonomických, politických, vědeckotechnických, ekologických, sociálních, právních či demografických faktorů, a uvědomuje si dopad těchto faktorů na chování, resp. úspěch firmy. Celosvětové systémové myšlení vyžaduje velmi široký obzor znalostí, schopnost přenést se přes úzkou specializaci a schopnost vyvozovat správné závěry z celosvětového dění. Vzhledem k již mnohokrát zmiňovaným změnám, ke kterým v současné době neustále dochází ve vnějším okolí organizace, je vhodné, když top manažer věnuje přiměřenou část svého pracovního úsilí aktivnímu získávání aktuálních informací širokého spektra a řešení jejich relevantnosti vůči organizaci. Aby však toto vzdělávání bylo účelové, muselo by se pravidelně opakovat ve stanovených cyklech. Díky této cykličnosti by se top manažeri naučili sledovat dění ve světě, aplikovat důsledky tohoto dění do prostředí organizace a především by se trénovali ve schopnosti předvídat další vývoj.

Jedním z nejcharakterističtějších rysů strategického myšlení je dle Součka princip tvůrčího způsobu myšlení. Vyznačuje se otevřeností vůči novým, netradičním myšlenkám, námětům či řešením. Souček poukazuje na skutečnost, že největší přínos vyvolává realizace zcela nových, revolučních myšlenek, nikoliv pouhé zdokonalování dosavadního stavu. Tento způsob myšlení od top manažera vyžaduje oproštění se od tendence využívat rutinní přístupy, založené na již známých a ověřených řešeních a postupech. Zvládnutí nových postupů a řešení od top manažera vyžaduje značnou míru optimismu, iniciativy a odvahy hledat nové cesty, které uznávané autority odmítají. Naopak, kritický a do sebe uzavřený přístup, který potlačuje jakékoliv projevy iniciativy a snahy o maximální seberealizaci jednotlivce, tvůrčí myšlení znemožňuje.

Strategický management se stejnou měrou opírá jak o exaktní, tak i o intuitivní myšlení. Intuicí v tomto kontextu rozumíme tvůrčí obrazotvornost, založenou na řádných znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje. Exaktní myšlení manažer využívá při sestavování variant předpokladu vývoje určitých procesů za použití statistických metod. Rozhodnutí, která varianta bude vycházet pro stanovení strategie, se však již odvíjí na základě intuice, optimistického či pesimistického založení manažera, odvaze podstupovat riziko a vlastními zkušenostmi manažera. Za syntézu intuitivních a exaktních metod můžeme považovat některé typy ekonomicko-matematických modelů,

používaných ve strategickém řízení. Ovšem ani tyto modely nedokážou vytvořit hotovou strategii, nemohou nahradit tvůrčí roli člověka a jeho zkušenosti. Tvorbu strategie však mohou do značné míry usnadnit, zejména v oblasti nejrůznějších výpočtů.

Σ

Zásadním specifickým rysem strategického managementu je prostor neznáma, ve kterém se při stanovování strategie vzhledem k jejímu dlouhodobému zaměření top manažer pohybuje. V důsledku globalizace, podpořené rozvojem informačních technologií, je činnost každé firmy ovlivňována děním na celém světě. Rozhodování na strategické úrovni je doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi. Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné. Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu. Top manažer musí být schopen myslet ve variantách, propojovat nejrůznější disciplíny, nahlížet na svou organizaci z celosvětového hlediska a propojovat intuici s exaktními metodami. Zásadní roli v myšlení top manažera však hraje kreativita.

?

1. Vysvětlete, v čem konkrétně spočívají úskalí a obtížnost strategického řízení.
2. Srovnajte podmínky při rozhodování na strategické, taktické a operativní úrovni řízení.
3. Definujte hlavní principy strategického myšlení.



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

Kapitola 3

Strategické analýzy



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat stěžejní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí;
- rozlišovat mezi vlivy vnějšího prostředí a prvky vnitřního prostředí;
- používat strategické analýzy jako významný nástroj strategického řízení.



Klíčová slova:

Strategické analýzy, vnitřní prostředí, vnější prostředí, PEST (STEP, SLEPT, SLEPTE) analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, metoda scénářů, analýza 7 S, BCG analýza, SWOT analýza.

3.1 Předmět strategických analýz

Každá organizace se pohybuje v určitém prostředí, kterým je ovlivňována (hovoříme o vnějším prostředí organizace), a zároveň určité prostředí sama vytváří (hovoříme o interním prostředí organizace). Chceme-li se posunout vpřed, musíme se nejprve důkladně seznámit s našimi možnostmi, které jsou dány současným stavem věcí a jeho pravděpodobným vývojem, tedy zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí organizace. Top manažer potřebuje např. vědět, jaké je finanční zdraví jeho organizace, na jaké úrovni jsou jeho zaměstnanci ve srovnání s konkurencí, co tvoří stěžejní náklady produkce, jak výkonný je samotný management, co dělají konkurenti, jaká je připravovaná legislativa, jaká je nabídka pracovních sil v místě, kde daná organizace působí, jaká je ekonomická síla domácností, jaké jsou aktuální trendy v životním stylu potenciálních zákazníků apod.

Při provádění analýz je nutné zvolit racionální přístup k získávání informací a rozsahu analytických prací. Svět je zaplaven informacemi a metodami analýz. Přílišné analyzování a zkoumání může vést ke známé „paralýze z analýz“. Naproti tomu nedostatek informací a jejich nedostatečné využívání může mít pro organizaci katastrofální důsledky.

3.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je prostor, ve kterém se naše organizace pohybuje, které naši organizaci ovlivňuje, ale které nemá naše organizace možnost zpětně ovlivnit. Jedná se tedy převážně o jednostranné ovlivňování procesů a mnohdy i celé existence organizace nezávisle na rozhodování managementu dané organizace. Možnosti, jak spoluvytvářet či do jisté míry ovlivňovat vnější prostředí jsou velice malé. Zpravidla se omezují pouze na jistou formu lobby při vytváření legislativních opatření.

Vnější prostředí je pro organizace primárním zdrojem příčin růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn. Praxe ukazuje, že organizace, jež svou strategii postavily na důkladné znalosti reality vnějšího prostředí, jsou výrazně úspěšnější než organizace, které tento faktor podcenily.

Vnější prostředí lze dále rozdělit na mikro okolí a makro okolí. V odborné literatuře se můžeme setkat i s dalšími termíny označujícími totéž: konkurenční/globální prostředí, přímé/nepřímé okolí, oborové/obecné okolí.

Mikro okolí tvoří subjekty, se kterými daná organizace přichází do každodenního, přímého kontaktu, vede s nimi jednání, míra vzájemného ovlivnění je značná. Každá organizace má tedy kolem sebe své unikátní mikro okolí, které je do značné míry dáno odvětvím, ve kterém daná organizace působí.

Do mikro okolí patří:

- zákazníci/odběratelé (koneční spotřebitelé, velkoobchody, výrobní podniky, studenti, občané, pacienti, ...)
- konkurenti (přímá konkurence, substituty, současná pozice dané organizace vůči konkurenci, vývoj konkurence, ...)
- odvětví produktů dané organizace (fáze životního cyklu produktů, rentabilita odvětví ve srovnání s jinými odvětvími, bariéry pro vstup/odchod do/z daného odvětví...)
- dodavatelé (dostupnost a náklady materiálu, podpůrných procesů, kapitálu, energie, technologií, strojů a zařízení, ...),
- lidské zdroje (potenciální zaměstnanci),
- banky a jiné finanční instituce,
- a jiné.

Do makro okolí řadíme vlivy, které jsou zpravidla společné všem odvětvím a které vytváří společné prostředí pro všechna mikro okolí. Jsou zde vytvářeny obecně platné podmínky, za kterých organizace v daném regionu, dané zemi působí. Jeho součástí je i celosvětové, globální prostředí. Je třeba si uvědomit, že z pohledu strategického managementu dnes již nelze hovořit o tzv. regionálním trhu. Vždy a za všech okolností se dnešní organizace pohybují již pouze na globálním trhu. Vycházíme-li z definice trhu jako místa střetu nabídky a poptávky, pak poptávku sice mohou tvořit výhradně regionální subjekty, na straně nabídky však již dnes ve všech odvětvích působí celosvětová konkurence, které se, mj. v důsledku rozvoje technologií umožňujících nákup přes internet, nelze vyhnout.

Do makro okolí patří:

- dostupné technologie,
- demografické ukazatele (pokles/růst populace, věková struktura, rozložení příjmů,...),
- geografické faktory (rozložení město/venkov, doprava, možné distribuční cesty,...),
- politická situace (na území daného státu, celosvětová situace, terorismus, ...),
- legislativní opatření,
- sociální politika,
- sociální trendy (životní styl potenciálních zákazníků),
- makroekonomické ukazatele (tzv. magický čtyřúhelník: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace, vnější rovnováha),
- životní prostředí,
- klimatické faktory,
- trh práce,
- kultura, zvyky a tradice daného regionu,
- a jiné.

3.1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí můžeme charakterizovat jako prostor uvnitř organizace, ve kterém management vykonává své manažerské funkce, tzn., plánuje, organizuje, vede, kontroluje apod. Zjednodušeně tedy můžeme říci, že do vnitřního prostředí patří veškeré výstupy těchto manažerských funkcí (tzn. vše, co je výsledkem rozhodnutí managementu dané organizace).

Do vnitřního prostředí tedy patří:

- samotný management dané organizace,
- strategie,
- specifické přednosti,
- zdroje (finanční, lidské, technologické, ...),
- firemní kultura,
- organizační struktura,
- marketing,
- hodnototvorný řetězec,
- ekonomické a finanční ukazatele,
- výrobní faktory,
- informační systém,
- know-how, patenty, licence, ...),
- a jiné.

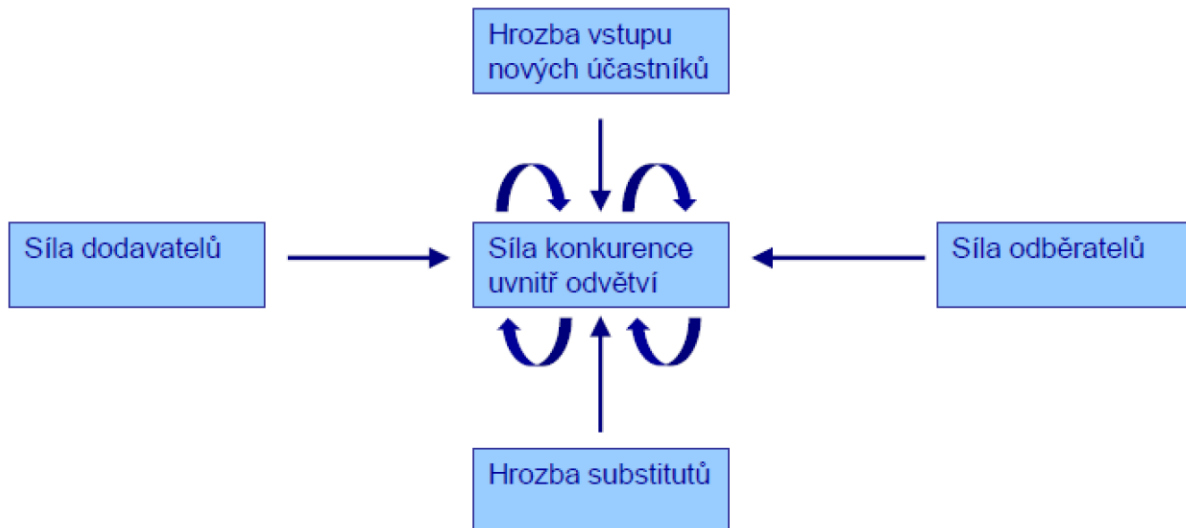
3.2 Strategické analýzy vnějšího prostředí

Analýz vnějšího prostředí existuje celá řada. Níže jsou uvedeny pouze ty nejběžněji používané.

3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který je dodnes jedním z nejčastěji používaných nástrojů strategické analýzy faktorů mikro okolí. Ve svém modelu se zaměřuje na strukturální analýzu konkurenčního prostředí. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů (viz Obr. 2):

- síla konkurence uvnitř daného odvětví,
- síla odběratelů,
- síla dodavatelů,
- hrozba vstupu potenciálních konkurentů (nových účastníků trhu),
- hrozba substitutů.



Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Čím větší je intenzita působení některé z pěti výše uvedených sil, tím je obtížnější situace dané organizace a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. Organizace by se měla snažit ovlivnit rovnováhu těchto pěti sil ve prospěch své vlastní pozice. Stejně tak je možné zaměřit se na předvídání změn faktorů v rámci těchto sil a přijmout patřičná opatření vedoucí k eliminaci případných hrozeb či maximalizaci využití případných příležitostí.

Porter tvrdí, že hlavním účelem konkurenční strategie organizace je najít takovou pozici, ve které se daná organizace může nejlépe bránit vůči výše uvedeným vlivům, popř. je ovlivnit ve svůj prospěch.

Síla konkurence uvnitř daného odvětví

Posuzujeme zde míru rivality mezi stávajícími konkurenty. V případě, že je tato síla velká, dochází k zakládání své konkurenční výhody mj. na cenách, což může přerůst v „cenovou válku“ a hrozí tedy neustálé stlačování cen až pod hranici výnosnosti. Cenová konkurence tak limituje ziskovost a snižuje potenciální výnosy, kterých by bylo možno dosáhnout za jiných konkurenčních podmínek. Je-li naopak konkurenční síla slabá, pak mají organizace příležitost zvyšovat ceny a dosahovat tak vyššího zisku.

Síla konkurence uvnitř odvětví je dána mj. strukturou mikrookolí. Ta je charakterizována podílem jednotlivých organizací na daném trhu. V případě, že na trhu působí řada malých či středních organizací a neexistuje zde žádný dominantní hráč se silnou převahou, pak hovoříme o atomizovaném mikrookolí. Takové rozvržení sil nevytváří téměř žádné vstupní bariéry pro vstup nových potenciálních konkurentů na trh. Hrozba vstupu nových rivalů je tedy poměrně vysoká. Kdykoliv tedy na daném trhu poroste poptávka po daných produktech, bude přibývat i nových konkurentů. Ti si pak začnou vzájemně konkurovat cenami, což může vést až k výše zmiňované cenové válce.

Pro konsolidované mikrookolí je charakteristické malým počtem velkých podniků, resp. oligopolem, popř. monopolem. Organizace působící v takém prostředí jsou na sobě poměrně hodně závislé, tzn. že konkurenceschopnost jedné organizace přímo ovlivňuje ziskovost jiné. Opatření, ke kterým přistoupí jedna organizace, přímo ovlivňuje podíl na trhu jejích konkurentů. Opět zde tedy hrozí, že si jednotlivé subjekty začnou konkurovat cenami, což opět může vést až k cenové válce.

V obou případech je nezbytné, aby organizace hledaly jiný zdroj své konkurenční výhody, než je prodej svých produktů za nízké ceny. To vyžaduje dokonale poznat vnější vlivy (na základě důkladné analýzy vnějšího prostředí) a v tomto směru i možnosti stejné konkurenční výhody u konkurentů.

Informace pro analýzu konkurence lze nalézt v médiích, od dodavatelů, velkoobchodů či různých asociací. Smyslem těchto snah je identifikovat konkurenční strategii, zdroj konkurenční výhody a slabé stránky svých konkurentů. Na základě takových informací je pak možné aktivity konkurentů předvídat a přiměřeně na ně reagovat, resp. snažit se být vždy před konkurencí.

Velmi obecně lze tedy konstatovat, že silná konkurence představuje pro organizaci hrozbu, zatímco nízká konkurence znamená příležitost. Organizace tedy musí usilovat o nalezení takové pozice, ve které se může silám bránit, předvídat změny jednotlivých faktorů a ovlivňovat jejich rovnováhu ve svůj prospěch.

Hrozba vstupu nových účastníků

Dalším faktorem ovlivňujícím rozložení sil uvnitř daného odvětví je existence, resp. neexistence bariér pro vstup či výstup do, resp. z daného trhu. Tyto bariéry mohou být dány:

- věrností zákazníků určité značce (pro nově vstupujícího konkurenta bude obtížné „přetáhnout“ zákazníky od zavedených značek),
- vysoké náklady na jednotku produkce (již zavedené organizace těží svou výhodu z velkého rozsahu produkce, nově vstupující konkurent, bude-li začínat s nižším rozsahem produkce, bude oproti svým konkurentům značně nákladově znevýhodněn),
- vysoké požadavky na technologie, know-how, znalosti pracovníků apod. (nově vstupující konkurent může mít problém tyto technologie apod. získat),

- příliš vysoké vstupní investice (vysoké vstupní investice do výroby omezují možnost vystoupit z daného trhu ještě před dosažením návratnosti této investice – organizace tedy zůstává i na trhu, který pro ni již není atraktivní).

Hrozba substitutů

Při posuzování rozložení sil v odvětví, ve kterém daná organizace působí, je chybou zaměřit se pouze na přímé konkurenty. Významnou roli zde hrají také producenti substitučních produktů. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu podobnou přímé konkurenci. Nemusí se přitom jednat o přímo zastupitelný produkt typu rohlík – chléb, ale o typ produktu, za který je odběratel ochoten utratit své peníze namísto produktu dané organizace. (Např. v období hospodářské krize po roce 2008 klesla poptávka po zahraničních dovolených. Zákazníci se začali poohlížet po jiném způsobu trávení volného času, který ale není tak finančně a časově náročný, což se projevilo mj. ve výrazně vyšší návštěvnosti kin.)

Síla odběratelů

Mezi odběrateli, resp. zákazníky, a danou organizací také působí vzájemné síly. V případě, že je vyjednávací síla na straně odběratelů, mohou tyto podniky tlačit na to, abych jim daná organizace prodávala své produkty za nižší ceny. Mohou požadovat i další dodatečná plnění spočívající v poskytování různých doprovodných služeb zdarma, popř. jiné výhody, které je přimějí, aby od dané organizace nepřešli ke konkurenci. Není proto vhodné, aby byla organizace závislá na menším množství velkých klíčových odběratelů, kteří si jsou této své síly vědomi, ale aby své portfolio zákazníků měla co nejpestřejší.

Porter uvádí i další hrozby, které mohou pro organizace plynout ze silnějšího postavení odběratelů:

- odebírají-li zákazníci produkty ve velkém množství, mohou tlačit danou organizaci k poskytování množstevních slev,
- mohou-li odběratelé odebírat produkty zároveň od několika různých organizací,
- existuje-li možnost, že by si odběratelé dané produkty vyráběli sami a dosáhli by tak nižší nákladovosti (v rámci tzv. vertikální integrace).

Při analýze odběratelů je třeba také jasně stanovit, kdo jsou skuteční zákazníci:

- jednotlivci – domácnosti, tzn. koneční spotřebitelé,
- jiné organizace – obchodní podniky za účelem dalšího prodeje našich produktů (velkoobchody, maloobchody) nebo
- jiné organizace, které nakupují naše produkty jako vstupy pro další produkci (instituce, průmyslové podniky).

Odběratelé představují ve většině případů nejvýznamnější přímý vliv, který na organizaci působí. Jejich rozhodování o koupi produktů dané organizace ovlivňuje výši příjmů této organizace. Je proto nezbytné, aby organizace byla s požadavky, potřebami a zvyklostmi svých odběratelů velmi podrobně seznámena. Řada organizací proto zpracovává průzkum trhu, na kterém působí, který bývá zaměřen jak na současné, tak i na potenciální zákazníky dané organizace. Organizace by tak měla mít alespoň základní povědomí o očekávání svých zákazníků (kvalita, nízká cena, známka prestiže apod.).

Síla dodavatelů

Dodavatelé kvalitou a cenami svých produktů významným způsobem ovlivňují kvalitu, náklady či flexibilitu dodávek dané organizace. V případě, že je vhodných dodavatelů na trhu málo, což může být způsobeno např. úzkou specifikací poptávaných produktů, je vyjednávací síla na straně dodavatelů, kteří si tak mohou klást podmínky (zvyšovat ceny, prodlužovat termín dodávek, snižovat kvalitu, neposkytovat doprovodné služby apod.).

Porter uvádí i další situace, ve kterých je síla na straně dodavatelů:

- dodavatelé jsou natolik diferencovaní, že je pro organizaci nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému,
- stěžejním trhem, na kterém dodavatelé prodávají své produkty, je jiný trh, než na kterém nakupuje daná organizace – tento trh je pro dodavatele jen jakýmsi doplňkem, ale není na něm závislý, tudíž mu nic nebrání tento trh opustit v případě, že by na něj daná organizace činila sebelepší tlak směřující např. ke snížení cen či zvýšení kvality daných produktů,
- produkty, které daná organizace u dodavatelů poptává, mají málo substitutů.

Vliv komplementářů

Jednotlivé síly působící v rámci daného odvětví lze doplnit ještě o vliv tzv. komplementářů¹⁵, tzn. organizací, jejichž aktivity úzce souvisejí s odvětvím, ve kterém působí daná organizace (např. výrobce smartphonů a poskytovatelé aplikací do smartphonů, automobilový průmysl a petrochemický průmysl apod.). Jakékoliv strategické rozhodnutí vedoucí k zásadní změně strategie komplementáře má bezprostřední dopad na danou organizaci, která je s komplementářem propojena. (Např. současné výkyvy ceny ropy podporují rostoucí poptávku po elektromobilech, rozmach elektromobilů povede ke snížení poptávky po benzinových palivech.)

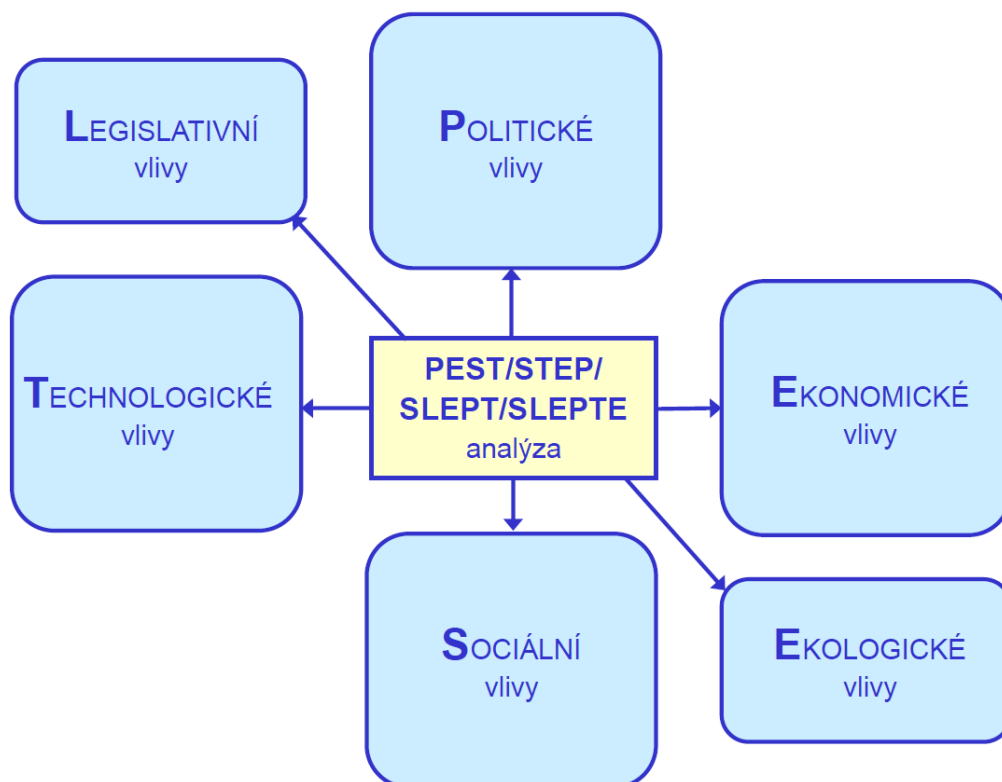
¹⁵ Srov. GROVE, ANDREW S. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*. USA: Crown Business, 1999. ISBN 978-0385483827.

3.2.2 PEST/SLEPTE analýza

Nejčastěji uváděnou analýzou vnějšího makro okolí je analýza PEST. Jedná se o akronym složený ze začátečních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí:

- Politická,
- Ekonomická,
- Sociální,
- Technologická.

Někdy je pořadí písmen přehozeno a hovoří se o STEP analýze. Jindy je zvlášť uvedena oblast Legislativní – v tom případě se jedná o SLEPT analýzu. Existuje i SLEPTE, resp. PESTEL analýza, která je rozšířena ještě i o Ekologickou oblast (viz Obr. 3).



Obr. 3 PEST/STEP/SLEPT/SLEPTE analýza

Makro okolí pro danou organizaci představuje nejčastější zdroj příležitostí a hrozeb. Je tedy naprosto nezbytné sledovat změny v tomto prostředí, pochopit význam jednotlivých faktorů a usilovat o určitou míru předpovědi vývoje do budoucna.

Politické vlivy

Každý manažer by se měl zajímat o politiku, neboť politické vlivy představují významné faktory, které mají na danou organizaci značný vliv. Můžeme sem zařadit např.:

- složení vlády,
- lobbistické skupiny,
- členství státu v různých aliancích a společenstvích (vliv na celní bariéry, pohyb zboží a osob, restrikce, směrnice apod.),
- bezpečnostní politika státu (aktivity státu v různých válečných konfliktech a následný podíl na řešení mírové situace),
- teroristické hrozby,
- míra korupce,
- stabilita vlády,
- daňová politika,
- integrační politika,
- podpora zahraničního obchodu
- výše minimální mzdy,
- výše důchodů.

Legislativní vlivy

Legislativní vlivy mohou být v rámci PEST analýzy obsaženy v identifikaci politických vlivů, v případě SLEPT analýzy jsou vyčleněny zvlášť. Může se jednat např. o:

- obchodní právo,
- pracovní právo,
- zákony,
- předpisy,
- zákonná opatření,
- směrnice,
- vymahatelnost práva.

Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy jsou dány stavem ekonomiky daného regionu, státu či společenství států. Tento stav následně ovlivňuje schopnost organizace dosáhnout odpovídající výnosnosti ať již přímo prostřednictvím tvorby vlastního zisku nebo nepřímo prostřednictvím vyšších příjmů domácností (konечných spotřebitelů) nebo ekonomického zdraví klíčových odběratelů (jiných organizací).

Mezi ekonomické vlivy patří např.:

- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- úroková míra,
- trend HDP,
- množství peněz v oběhu,
- devizové kurzy,
- situace na kapitálovém trhu,
- výše investic,
- cena a dostupnost energií.

Ekologické vlivy

Zejména v posledních letech nabývají ekologické vlivy na významu. Projevují se zejm. v podobě různých zákonných opatření a směrnic omezujících hospodářskou činnost ve prospěch větší šetrnosti vůči životnímu prostředí. Na organizace tak má vliv např. snaha o:

- bezodpadové hospodářství,
- šetrné využívání obnovitelných zdrojů (voda, půda, lesy, vzduch aj.),
- maximální recyklaci použitých materiálů,
- maximální využívání ekologicky vhodných přírodních zdrojů energie,
- nízkou energetickou náročnost budov,
- minimalizaci používání rizikových technologií a postupů,
- produkce produktů bez vedlejších negativních účinků na uživatele,
- maximální nápravu případných škod na životním prostředí a automatické odškodňování poškozených.

Zároveň sem patří i:

- změny klimatu,
- extrémy v počasí,
- výskyt přírodních katastrof
- a jiné.

Sociální vlivy

Oblast sociálních vlivů je poměrně rozsáhlá. O to větší pozornost by jí však měly organizace věnovat, neboť je zde možné nalézt řadu užitečných informací o potenciálních zákaznících. Je třeba usilovat zejm. o odhad nejrůznějších trendů, které posléze vedou k poptávce po určitém druhu produktů.

V rámci této oblasti je možné analyzovat např.:

- demografické trendy (porodnost, přírůstek/úbytek obyvatel, stárnutí populace apod.),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kultura, zvyky, tradice,
- kvalifikační struktura obyvatel,
- zdravotní stav populace,
- mobilita pracovních sil,
- rozdělení příjmů,
- životní hodnoty.

Technologické vlivy

Technologie často tvoří základ konkurenční výhody dané organizace. Je otázkou, zda daná organizace má svou strategii založenou na postavení tzv. ofenzivního inovátora (tedy toho, kdo na trh přichází s novou technologií vždy jako první) nebo tzv. defenzivního imitátora (tedy toho, kdo pouze následuje trhem již prověřené inovace. V rámci technologických vlivů lze hodnotit např.:

- míru podpory vlády v oblasti aplikovaného výzkumu,
- dostupnost nových technologií ve všech oblastech podnikové praxe,
- nové objevy a vynálezy, patenty a licence,
- rychlost morálního zastarávání používaných technologií,
- míru využívání nových technologií zákazníky (zejm. sociální sítě, možnost elektroniky apod.).

3.2.3 Předvídání budoucího vývoje pomocí scénářů

Úloha scénářů

K předvídání budoucího vývoje klíčových ukazatelů či trendů lze použít mnoho metod. Jednou z nejpobulárnějších je metoda scénářů. Scénář lze definovat jako popis konzistentního souboru faktorů ovlivňujících chování určitého subjektu (organizace, odvětví atd.). Jednoduše lze scénář definovat jako náčrt možného vývoje budoucích událostí. Vyjadřuje hypotézu o vědeckotechnických, politických, sociálních, ekologických, ekonomických a dalších událostech, které mohou za určitých předpokladů nastat a ovlivnit strategii organizace. Scénář je konstruován s cílem zaměřit pozornost na příčinné procesy a rozhodující (tzv. zvrtné neboli inflexní) body, kde se očekávají zásadní zvraty ve vývoji faktorů, které ovlivňují strategii organizace.

Pojem scénář byl původně používán v divadelní a filmové praxi, kde dodnes znamená „náčrt nebo přehled hry". V ekonomii byl poprvé použit v šedesátých letech minulého století v publikaci *Toward the Year 2000*¹⁶.

Základními rysy scénáře jsou:

- hypotetičnost,
- variantnost,
- zaměření na budoucnost,
- komplexnost zobrazení budoucnosti.

Scénáře jsou vždy pouze hypotézou o vývoji faktorů, které ovlivňují strategii organizace, což je dáno zaměřením scénáře na budoucnost, jejíž přesný průběh nemůžeme znát. Ze skutečnosti, že budoucí vývoj přesně neznáme, vyplývá nezbytnost variantnosti scénářů. Protože se strategická rozhodnutí týkají zásadních směrů budoucího rozvoje podniku, scénáře si nemusí a dokonce ani nesmí všímat nepodstatných událostí a jevů. Nesmí ovšem opustit jeden ze základních atributů strategického myšlení, tj. komplexnost zobrazení budoucnosti a další principy strategického myšlení.

Kritéria, podle nichž se hodnotí kvalita scénářů, jsou tato:

- věrohodnost,
- prospěšnost,
- srozumitelnost.

Scénáře lze považovat za věrohodné tehdy, když vycházejí z hluboké analýzy dosavadního vývoje. Pomocí heuristických metod (brainstorming, delfská metoda aj.) i metod statistických, matematických a simulačních se pro scénáře získávají představy o pravděpodobném vývoji faktorů ovlivňujících strategii organizace v budoucnosti. Prospěšnost scénářů je dána mírou jejich schopnosti poskytnout podkladové materiály pro vypracování kvalitní strategie. Jen srozumitelné scénáře mohou sloužit uvedenému účelu. Je nutné se vyvarovat úzce odborných výrazů bez řádného vysvětlení.

Velice závažnou otázkou je počet variant zpracovávaných scénářů. Obecně lze doporučit počet od tří do deseti scénářů. Přes specifickou tohoto problému existuje několik faktorů, které umožňují určit racionální počet zpracovávaných scénářů. Jedná se především o tyto faktory:

- přehlednost,
- zajištění stejné kvality zpracovávaných variant,
- možnost provádět neustálou aktualizaci scénářů,

¹⁶ Srov. BELL, D., GRAUBARD, S.R. ed. *Toward the Year 2000 – Work in Progress*.

- vyloučení nebezpečí výběru „průměrného“ scénáře.

Metody tvorby scénářů

Při vytváření scénářů je nezbytné:

- formulovat hlavní otázky, na které má scénář odpovědět (obvykle se jedná o určení očekávaného vývoje poptávky),
- zmapovat hlavní trendy,
- určit hlavní nejistoty,
- dohodnout se na podobě výsledného scénáře.

Základním rysem zpracování scénářů je tvůrčí přístup. Z něj vyplývá i množství metod tvorby scénářů. Ve všech případech je však nezbytná důkladná příprava před vlastním vypracováním scénářů. Tato příprava zahrnuje z hlediska obsahového především vytvoření odpovídajícího strategického informačního systému a z hlediska organizačního výběr vhodných expertů. Závěrečnou fází je interpretace výsledků.

Nejvíce používanou metodou zpracování scénářů jsou **expertní metody**. Expertními metodami se nazývají taková ocenění procesů, jevů nebo událostí, která nelze bezprostředně měřit a která provádějí špičkoví odborníci. Tyto metody se nejdříve začaly používat v oblasti vědeckotechnického prognózování. V současnosti se sféra jejich používání stále rozšiřuje.

Expertní metody se obvykle člení na dva základní typy:

- metody individuálních ocenění,
- metody kolektivních (skupinových) ocenění.

Metody individuálních ocenění přicházejí v úvahu v situacích, kdy oceňování provádí rozhodovací subjekt sám nebo přizve ke spolupráci jednoho experta. Metodami individuálních ocenění jsou např. interview, analytická expertní ocenění. Tyto metody jsou velmi jednoduché a v praxi jsou často používány.

Metody skupinových ocenění lze rozdělit na dvě skupiny:

- metody usilující o získání jednotného stanoviska skupiny (brainstorming, metoda diskuzí, delfská metoda),
- metody založené na průměru individuálních expertních ocenění (metoda prostého průměru individuálních ocenění, metoda vážení individuálních ocenění koeficienty kompetentnosti expertů).

Mezi nejrozšířenější metody, které usilují o získání jednotného stanoviska, patří metoda diskuzí. Má však řadu nedostatků. Jejím výsledkem je často kompromis mezi různými stanovisky, existuje zde

nebezpečí ovlivnění výsledku nejváženějšími a nejprůbojnějšími účastníky diskuze. K překonání těchto nedostatků byly vyvinuty metody brainstormingu a delfská metoda.

Při **brainstormingu** (bouři nápadů) se postupuje tak, že se sejde několik odborníků, jimž vedoucí týmu přednese vymezený námět. Jednotliví účastníci jasně vyjadřují svůj názor na předložený problém. Všechny názory se zapisují. Po vyjádření všech účastníků se názory a náměty posuzují a hodnotí. Metoda je založena na těchto zásadách:

- zákaz kritiky jednotlivých námětů,
- zásada co největšího počtu námětů,
- zásada příznivé psychologické atmosféry,
- zásada zabývat se každou myšlenkou, i když se v prvním okamžiku zdá pochybná.

V **delfské metodě** je bezprostřední styk expertů nahrazen programem postupného individuálního dotazování, zpravidla formou anket. Díky písemnému kontaktu je snížen vliv psychologických faktorů známých z metody diskuzí (přizpůsobování se mínění většiny). Expertům jsou kladeny otázky prostřednictvím dotazníků. Zobecněné výsledky odpovědí a doplňující informace požadované ostatními experty jsou dány všem expertům k dispozici, aby na základě těchto údajů znovu odpověděli na stanovené otázky. Tento postup opakuje doté doby, dokud není dosaženo vzájemného konsenzu. Pokud se zabrání přímým kontaktům mezi experty, dochází k formování nezávislého názoru každého experta na řešený problém. Při zobecňování závěrů expertů lze výsledkům získaným od jednotlivých expertů přisoudit váhy podle zkušeností a schopností expertů. Hlavní problémy této metody tkví zejména ve výběru expertů, stanovení jejich kompetentnosti v dané oblasti a ve způsobu zobecnění získaných výsledků.

Při zpracování strategie expertní metodou se nejprve z ohromného množství faktorů ovlivňujících strategii podniku určují ty, které ji ovlivňují rozhodujícím způsobem. Při výběru se používají dvě kritéria. Je to jednak velikost důsledků změn určitého faktoru na výsledky činnosti podniku a jednak čas, který podnik potřebuje, aby na změnu tohoto faktoru reagoval. Čím větší jsou důsledky a čím delší je doba reakce, tím je význam faktoru větší. Při určování faktorů a jejich váhy se používá tabulka uvedená dále.

Známe-li faktory ovlivňující strategii organizace, je možno přistoupit k určení jejich trendů. Pro strategické období nemůžeme budoucí trendy a události určit pouhou extrapolací minulosti. K tomu je nutný expertní odhad možných stavů každého faktoru v budoucnosti. Jedná se o stručné slovní nebo grafické vyjádření různých variant vývoje faktoru v budoucnosti.

V dalším kroku se na základě expertního odhadu stanoví význam jednotlivých faktorů (např. metodou párového porovnání) a odhadnou se pravděpodobnosti stavů každého faktoru.

Jednotlivé scénáře se vyhodnocují podle jejich závažnosti a na základě tohoto kritéria je určen scénář nejpravděpodobnějšího vývoje stavů faktorů ovlivňujících strategii v budoucnosti.

Takto vytvořené scénáře dávají určitou představu o faktorech působících na organizace v budoucnosti. Vypovídací schopnost jednotlivých hodnot závažností je však ovlivněna přítomností subjektivního činitele, jehož informovanost o budoucím vývoji není nikdy stoprocentní. V dalším období je naprosto nezbytné dále zvyšovat míru informovanosti o faktorech, ovlivňujících strategii, aktualizovat a případně doplňovat.

Vyhodnocení závažnosti scénářů je založeno na současných znalostech o vývoji faktorů ve strategickém období. Z toho vyplývá, že pořadí závažnosti scénářů není možno absolutizovat a že při strategickém rozhodování je nutno brát v úvahu všechny vypracované scénáře.

Byla rozpracována řada metod, které se liší svými požadavky na experty a mírou přesnosti získaných ocenění. K metodám expertních ocenění závažnosti faktorů patří:

- metoda pořadí,
- metoda bodovací,
- metoda párového porovnání,
- metoda uspořádání diferencí,
- metoda stromu důležitosti.

Nejčastěji používanou je **metoda párového porovnání**. Metoda párového porovnání je založena na zkušenosti, že srovnáváme-li navzájem pouze dva jevy, rozhodneme poměrně bezpečně, který z nich je důležitější.

Vyhodnocení variant scénářů

Scénáře hodnotíme jednak z hlediska jejich důležitosti – (přiřazujeme tzv. váhy), tak i z hlediska jejich pravděpodobnosti. Každý scénář ohodnotíme pomocí metody párového porovnání vahou důležitosti. Pro zvýšení objektivnosti mohou příslušní experti samostatně vytvořit párové porovnání.

Bodové ohodnocení pravděpodobnosti stavů bývá prováděno expertním odhadem, např. pomocí postupu vycházejícího z delfské metody. Ohodnocení stavů faktorů nabývá hodnot od 0 do 100, přičemž mezní hodnoty stupnice jsou vyloučeny jako nereálné. Pravděpodobnost vzniku určitého stavu je tím vyšší, čím vyšší je jeho hodnota. Součet bodových hodnocení nadějnosti stavů v rámci jednoho faktoru nemusí být roven 100. U jednoho faktoru lze do scénáře zahrnout i více stavů, které si neodporují.

Takto vytvořené scénáře mají stejnou vypovídací schopnost, ale rozdílnou závažnost. Při hodnocení závažnosti se vychází:

- ze stanovených vah důležitosti faktorů ovlivňujících strategii,
- z bodového hodnocení nadějnosti stavů faktorů.

Konečná závažnost scénáře se vypočte jako vážený aritmetický průměr závažnosti stavů faktorů, které jsou do daného scénáře zahrnuty. Váhu důležitosti lze určit metodou párového porovnání, či jinými metodami. Na základě získaných hodnot závažnosti jednotlivých scénářů lze posuzovat budoucí vývoj tak, že scénář s nejvyšší hodnotou závažnosti považujeme za nejpravděpodobnější.

3.3 Strategické analýzy vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které jsou pod přímým vlivem managementu dané organizace. Jedná se tedy o vše, co je možné označit jako výsledek rozhodnutí managementu. Top management musí nezbytně zhodnotit současný stav podniku a určit ty jeho interní parametry, které mají rozhodující význam pro formulaci zaměření jeho budoucí strategie.

Kdysi byla rozhodujícím potenciálem půda, později surovinové bohatství (zlato, stříbro, rudy...) poté stroje, zařízení, budovy. V současné době tvoří rozhodující potenciál budoucího rozvoje především kvalifikace a kreativita pracovníků, jejich osobní hodnoty, pracovní morálka a tzv. nehmotný majetek.

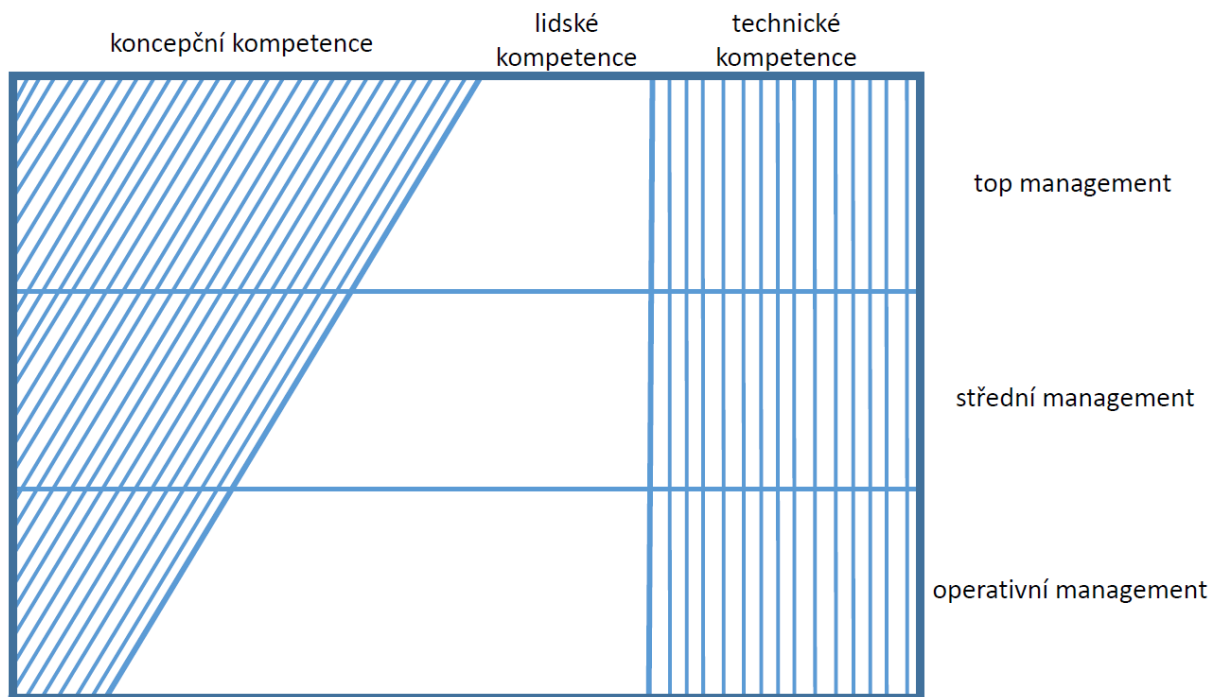
Jako další významné součásti rozvojového potenciálu se hodnotí především nejdůležitější složky nehmotného majetku podniku. Patří sem zejména:

- patenty, chráněné vzory, know-how,
- distribuční a servisní sítě,
- vztahy se zákazníky,
- přístup k finančním zdrojům,
- image podniku.

Hmotný majetek je také důležitý, avšak má až druhotný význam. Pozemky a stroje lze koupit, budovy postavit.

3.3.1 Management

Každá osoba, která v dané organizaci zastává manažerskou roli, by měla mít odpovídající manažerské kompetence (ve významu „způsobilost“). Míra daných kompetencí se odvíjí od toho, na kterém stupni managementu se manažer nachází (viz Obr. 4).



Obr. 4 Základní manažerské kompetence¹⁷

Koncepční kompetence znamenají schopnost vnímat organizaci jako systém, jenž je třeba usměrňovat tak, aby bylo dosahováno jeho strategických cílů. Manažeři s koncepčními kompetencemi musejí mít přehled o všech podstatných aktivitách organizace a musí být schopni je užitečně koordinovat.

Lidské kompetence spočívají ve schopnosti nadřízeného pracovníka adekvátně a efektivně komunikovat se svými podřízenými a zároveň je vhodně motivovat.

Technické kompetence znamenají schopnost používat specifické znalosti, techniky, metod a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů.

Jak vyplývá z Obr. 4, na nejvyšší – top úrovni managementu jsou nejzásadnější koncepční kompetence. Rozhodování top managementu má mnohdy dlouhodobé důsledky a ovlivňuje výkonnost celé

¹⁷ Zpracováno na základě materiálu DONELLY, J.H., GIBSON, J., IVANCEVICH, J.M. *Management*, upraveno.

organizace. Top manažer směřuje svou pozornost zejména do vnějšího prostředí, kde hledá informace o možných příležitostech a hrozbách. Jeho každodenní vnitřní otázka by měla znít: „a co z toho plyne pro mou organizaci“. Komunikuje s vnějším prostředím a reprezentuje organizaci jako celek. Zpravidla vede pouze omezený počet pracovníků – manažerů střední úrovně (různých náměstků, manažerů pro konkrétní oblasti - dle typu a nastavení organizační struktury dané organizace).

Naopak pro nejnižší úroveň managementu jsou nejdůležitější lidské kompetence. Jejich potřeba vyplývá z každodenní nutnosti řešit interpersonální problémy v provozu.

Technické kompetence jsou důležité pro všechny tři úrovně managementu. Každý manažer musí mít přinejmenším povědomí, v ideálním případě aktivně používat, různé manažerské techniky, metody a jiné manažerské nástroje.

V oblasti managementu můžeme v rámci analýzy hodnotit také úroveň kompetencí v jednotlivých manažerských činnostech (tzn. plánování, organizování, vedení, rozhodování, kontrolování aj.).

3.3.2 Marketing

Význam marketingu může být pro jednotlivé organizace odlišný. V případě, že daná organizace prodává své produkty pouze několika klíčovým odběratelům, nemusí marketingovým činnostem věnovat příliš mnoho pozornosti. Orientuje-li se však daná organizace na široké spektrum zákazníků nebo usiluje-li o vysoký podíl na trhu, musí mít marketingový systém velmi dobře propracovaný. V takovém případě většina podnikových zdrojů mnohdy připadá právě na aktivity marketingového oddělení.

V oblasti marketingu lze analyzovat např.:¹⁸

- adekvátnost výběru segmentu trhu,
- konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl na trhu,
- efektivnost průzkumu trhu,
- účinnost nastavené cenové strategie,
- efektivnost prodeje,
- vztah s klíčovými odběrateli,
- produkt z pohledu tzv. marketingového mixu,
- úroveň a účinnost reklamy a jiných marketingových nástrojů,

¹⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

- úroveň a účinnost doprovodných služeb,
- účinnost distribučních kanálů.

3.3.3 Řízení lidských zdrojů

Současná společnost bývá označována jako znalostní (informační, postindustriální, postkapitalistické). Jedinou možností, jak přežít na trhu v boji se silnou konkurencí, je přizpůsobit se neustále se měnícím požadavkům, tzn. být flexibilní. Dnes se však nejedná o pouhou pružnou reakci na dění na trhu, tzn. vnější flexibilitu organizace, ale především o flexibilitu uvnitř organizace, které je možné dosáhnout vyzdvižením důležitosti znalostí jako stále významnějšího zdroje bohatství.¹⁹ Tichá v této souvislosti užívá pojmu „znalostní aktiva“²⁰. Nositelem znalostí v organizaci jsou lidé – její pracovníci. Proto jsou lidské zdroje nyní vnímány jako nejcennější zdroj organizace vůbec. Znalosti je však zapotřebí neustále doplňovat, přizpůsobovat je požadavkům trhu a technologickému pokroku, který je čím dál tím rychlejší. Potřebu neustálého vzdělávání zdůrazňuje mj. také P.F. Drucker²¹, který poukazuje na fenomén poslední doby, kdy organizace požadují stále vyšší vzdělání bez ohledu na skutečnou změnu nároků na znalosti či odbornou kvalifikaci. U pracovního zařazení, kde dříve postačovalo ukončené středoškolské vzdělání, je dnes zapotřebí vysokoškolského diplomu, přestože v samotné náplni práce nedošlo k žádným podstatným změnám. Řada organizací proto sama navrhuje či alespoň umožňuje svým stávajícím pracovníkům potřebné vzdělání získat.

V oblasti řízení lidských zdrojů můžeme analyzovat jednak samotné řízení, jednak samotné pracovníky dané organizace. Údaje o kvalifikační, věkové a profesní struktuře pracovníků jsou obvykle běžně k dispozici. Také údaje o skutečném duševním potenciálu pracovníků, jejich vnitřní motivaci, latentních (skrytých) schopnostech, jejich know-how, jsou v dobře řízené organizaci dostupné.

¹⁹ Srov. ŠINDELÁŘOVÁ, H., Učíci se organizace a flexibilita, *Ekonomika a management organizací - nová teorie ekonomiky*

²⁰ Srov. TICHÁ, I., *Učíci se organizace*, s.8

²¹ Srov. DRUCKER, P. F., *Management - budoucnost začíná dnes*, s.63

Analyzovat můžeme²²:

- kvalifikaci všech pracovníků, zejména speciální kvalifikace,
- věkové složení pracovníků (rozložení do kategorií generací X, Y a F),
- loajalita pracovníků, fluktuace, absence,
- ochota pracovníků učit se a získávat novou kvalifikaci,
- kreativitu, angažovanost a zainteresovanost pracovníků, komunikativnost
- účinnost a efektivnosti jednotlivých forem systému vzdělávacích aktivit,
- motivační strukturu pracovníků,
- podíl a váhu hmotných motivačních faktorů,
- nehmotné motivační faktory (mezilidské vztahy, perspektivy osobního rozvoje, kvalita hodnocení, úroveň řízení, apod.),
- účinnost existujícího mzdového systému,
- systém popisu pracovních míst,
- hodnocení práce a funkčních míst jako základny pro aktualizaci podnikového tarifního systému,
- systém poskytování nadtarifních složek mezd na základě hodnocení pracovních výsledků a chování,
- mzdový systém kategorie manažerů,
- systém podílu pracovníků na výsledcích organizace,
- návrh systému tvorby a užití mzdových prostředků ve vazbě na výsledky vnitropodnikových středisek a útvarů,
- oblast hmotných pobídek k práci (mzdové systémy),
- mimomzdové podněty (benefity, sociální programy),
- úroveň mezilidských vztahů (podnikové klima, systém vedení lidí, zadávání pracovních úkolů, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými),
- organizační kulturu a identifikaci pracovníků s danou organizací (vnitropodniková komunikace, informovanost pracovníků) jako předpoklad jejich vnitřní aktivizace,
- základní koncepce sociální programu,
- strukturu zájmů a potřeb pracovníků v sociální oblasti a v oblasti osobního rozvoje,
- vztahu k trhu práce v regionu aj.

²² SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*.

3.3.4 Vědeckotechnický rozvoj²³

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblast výroby (nové konstrukce, technologie, organizace), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze), personalistiky (nové metody stimulace), služeb (medicína, bankovníctví, aj.), managementu atd.

Vědeckotechnický rozvoj je nutné analyzovat nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám odběratelů, jak využít nových možností dodavatelů a jak ve vlastním výrobním a distribučním procesu a procesu celého managementu zavést změny, které umožňují vědeckotechnický pokrok.

Strategie ofenzivního podniku nezaměřuje činnosti svých vědeckotechnických pracovišť výzkumu nebo vývoje či nákup licencí nebo know-how pouze na řešení problémů uspokojování již existující poptávky, ale snaží se nalézt taková řešení, která dosud neexistující poptávku vyvolávají nebo existující potřeby uspokojují zcela novým způsobem.

Největší naději na skutečný průlom na trh má podnik, který trhu nabídne takový produkt nebo službu, které se na trhu dosud vůbec nenacházely, a o jejich potřebě spotřebitel sice dosud nevěděl, avšak jakmile se produkt na trhu objeví, zjišťuje, že jej potřebuje a chce jej mít.

Analýza vědeckotechnického rozvoje by neměla obsahovat jen návrhy na získání cizích licencí či know-how. V mnoha případech je sice tato cesta nutná, vede však jen k imitaci vyspělejších výrobců a není-li dostatečně využívána k vývoji nových vlastních inovací, vede k soustavnému zaostávání za nejvyspělejšími výrobci. Výzkum a vývoj musí přinášet na trh zcela nové produkty, jimiž se podnik prosadí na náročných trzích.

V současném prostředí mají pro strategii velký význam nejnovější poznatky o vědeckotechnickém rozvoji. Top management úspěšného podniku stále inovuje své produkty, technologie, modely podnikání, metody managementu, distribuční a nákupní sítě i jiné podnikové procesy. Neustále se proto seznamuje s nejnovějšími poznatky vědy, výzkumu a vývoje i nejmodernějšími a nejefektivnějšími metodami používanými v jiných podnicích. Ve zpracovatelském průmyslu proto sleduje konstrukce a technologie používané v ostatních, zejména špičkových podnicích. V ostatních odvětvích (zdravotnictví, obchod, banky, služby) sleduje používané postupy.

²³ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

Top management také neustále sleduje nejnovější poznatky základní i aplikované vědy, výzkumu i vývoje, zejména v těch oborech, kde vznikají nové, převratné poznatky (např. nanotechnologie, kmenové buňky, nové materiály, robotika, genetika, informační technologie atd.). Těchto poznatků je v současné době obrovské množství a top management musí vytvořit informační systém, jímž tyto poznatky získává, postupně je selektuje a rozhoduje o jejich použití. Z analýz vědeckotechnického rozvoje musí být v každé organizaci odvozovány velmi závažné a obvykle nákladné strategické operace, související s vývojem a osvojením nových produktů a s jejich uvedením na trh. Často tvoří hlavní náplň strategie.

3.3.5 Finanční faktory

Analýzu finančních faktorů organizace provádí za účelem posouzení tzv. finančního zdraví dané organizace v době provádění analýzy. Na základě výsledků této analýzy může dále daná organizace následně posoudit realizovatelnost nových strategických cílů.

Organizace může použít celou řadu analytických nástrojů, které jsou známy zejm. z oblasti podnikové ekonomiky:²⁴

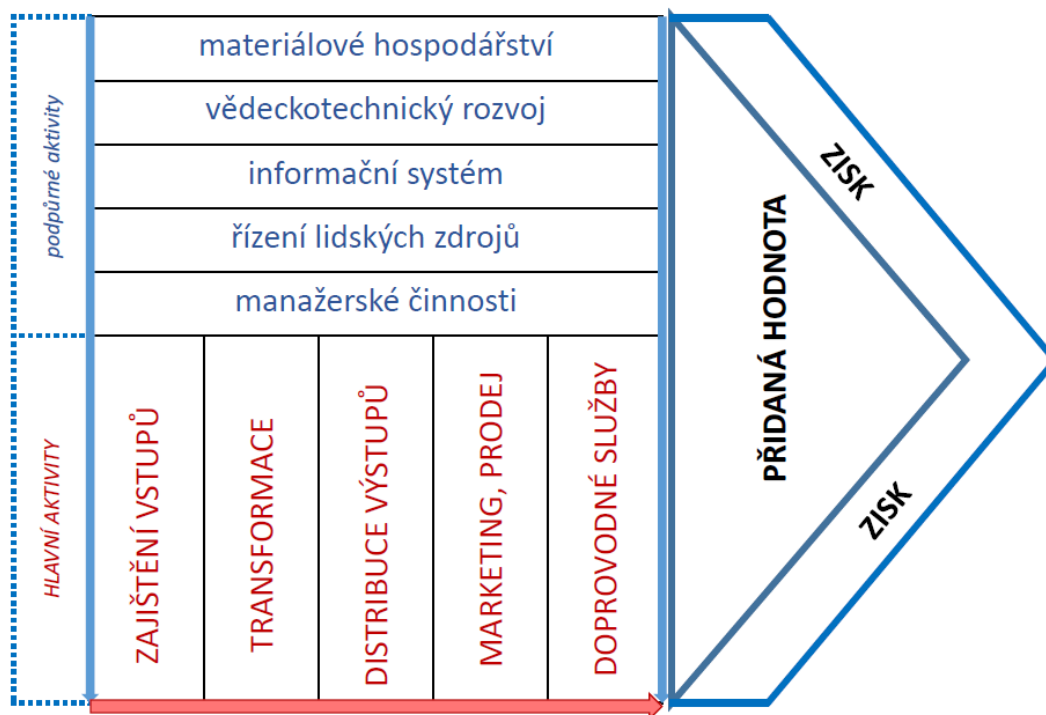
- likvidita (schopnost organizace dostát svým krátkodobým závazkům),
- finanční síla (ukazuje, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv),
- obrat aktiv,
- obrat zásob,
- obrat krátkodobých pohledávek,
- průměrná doba inkasa,
- ziskovost,
- ROI a jiné.

²⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

3.3.6 Hodnototvorný řetězec

Předmětem činnosti každé organizace je transformace vstupů ve výstupy (produkt – výrobek nebo službu). Vstupy je třeba vnímat ne pouze jako výrobní faktory (půda, práce, kapitál, informace, kvalitu managementu), ale jako veškeré aktivity dané organizace, jejichž smyslem je zajistit dané organizaci konkurenční výhodu a zároveň tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie dané organizace.²⁵ V rámci dané transformace organizace vytváří novou hodnotu, která je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za produkt s touto nově vytvořenou hodnotou zaplatit. Hovoříme o tzv. vnímané hodnotě²⁶, jejíž prodej je pro danou organizaci zdrojem zisku. Aby bylo možné odhalit případné neefektivnosti v tomto procesu, je třeba zanalyzovat jednotlivé činnosti, ze kterých se daný proces skládá. Vhodným nástrojem je tzv. hodnototvorný řetězec (value chain), který proces transformace rozděluje do jednotlivých aktivit. Tyto aktivity lze obecně rozdělit do dvou skupin (viz Obr.5):

- hlavní aktivity, které se týkají samotné produkce, prodeje a následné distribuce, a
- podpůrné aktivity, které zajišťují vstupy pro hlavní aktivity.



Obr. 5 Hodnototvorný řetězec

²⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

²⁶ Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*

Mezi hlavní aktivity patří:

- zajištění vstupů,
- transformace vstupů na konečný produkt (výstup),
- distribuce výstupů,
- marketing, prodej,
- doprovodné služby.

Mezi podpůrné aktivity patří:

- materiálové hospodářství,
- vědeckotechnický rozvoj,
- informační systém,
- řízení lidských zdrojů,
- manažerské činnosti.

3.3.7 **Analýza 7 S**

Každá organizace by měla usilovat o zjištění, které faktory mají determinující vliv na úspěšnost její strategie. Hovoříme o tzv. klíčových faktorech úspěchu. Analýzou, která se touto oblastí zabývá, je analýza 7 S vyvinutá poradenskou firmou McKinsey (odtud často užívaný název „McKinseyho model 7 S). V souladu s touto analýzou je možné na každou organizaci nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (viz Obr. 6), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, nakolik bude daná strategie úspěšná. Důraz je přitom kladen na soulad mezi jednotlivými faktory.²⁷

²⁷ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*



Obr. 6 Analýza 7 S

Každý z uvedených faktorů začíná na písmeno S, což dalo analýze její název. Uvedenými faktory jsou:

28

- Strategie (strategy),
- Struktura (structure),
- Systémy řízení (systems),
- Styl manažerské práce (style),
- Spolupracovníci (stuff),
- Schopnosti (skills),
- Sdílené hodnoty (shared values).

Strategie určuje cestu k dosažení strategického cíle za pomoci konkurenční výhody.

Strukturou se rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Zpravidla je zpracována do grafické podoby organizační struktury.

²⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

Systémy řízení znamenají prostředky, procedury a systémy, které slouží managementu organizace (např. informační zdroje, nástroje pro zpětnou vazbu, nastavený systém komunikace aj.).

Styl manažerské práce vyjadřuje přístup managementu k řešení jednotlivých problémů. Hodnotí se způsob chování nadřízeného pracovníka vůči jeho podřízeným (tedy styl řízení).

Spolupracovníky se rozumějí zaměstnanci organizace, vztahy mezi nimi, řízení lidských zdrojů, používané motivační nástroje, postoj pracovníků k dané organizaci, systém odměňování apod.

Schopnosti jsou určeny kvalifikační úrovní pracovníků dané organizace. Určuje nejlepší a nejsilnější vlastnosti organizace, způsoby a cesty jejich potenciálního zlepšení, dostatečnost kvalifikace zaměstnanců a nástroje měření dovedností zaměstnanců.

Sdílené hodnoty definují základní hodnoty dané organizace v podobě organizační kultury a etikety, popř. ve formě etického kodexu, je-li zformulován, popř. jsou obsaženy v misi organizace.

3.3.8 BCG analýza

Analýza BCG je určena těm organizacím, které prodávají několik různých produktů na různých trzích. Analýza pak slouží ke srovnání těchto produktů a podává managementu informace pro následná strategická rozhodnutí týkající se navýšení investic do produkce daného produktu, nebo naopak jeho naprosté stažení z trhu.

Název analýzy je dán poradenskou společností, která tuto analýzu vymyslela (Boston Consulting Group).

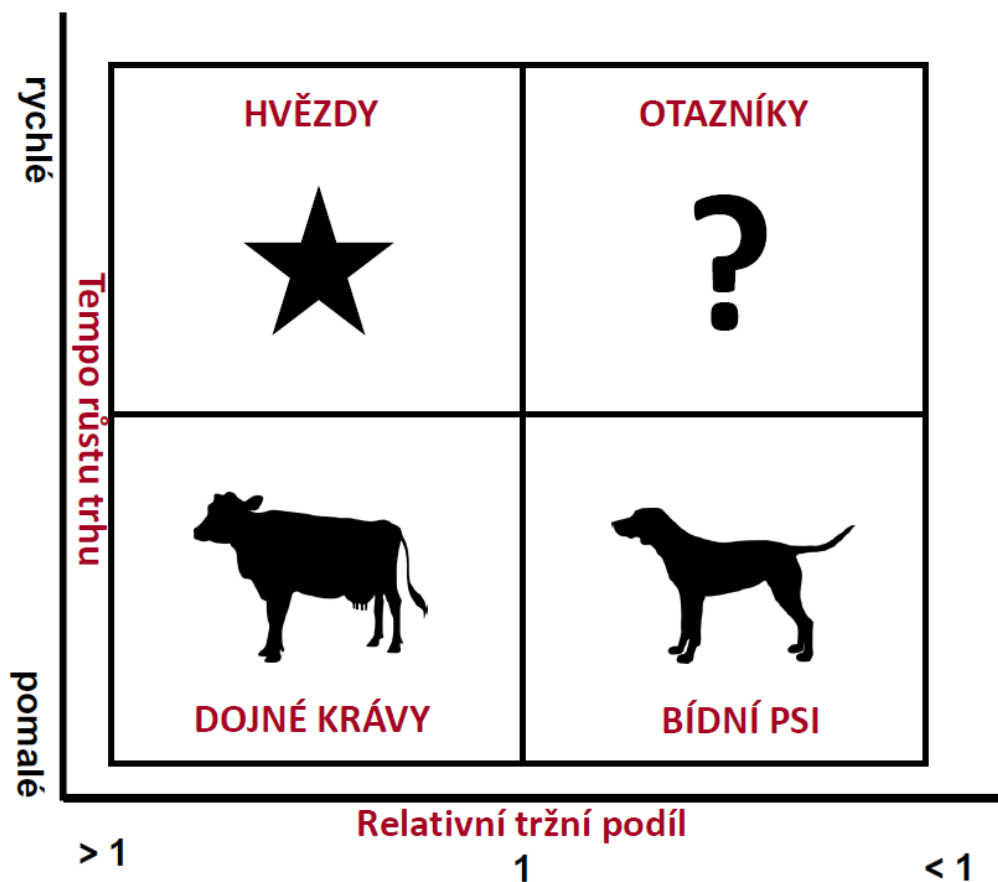
Tato analýza posuzuje produkty dle dvou kritérií:

- tempo růstu trhu,
- relativní tržní podíl.

Trh, u kterého je meziroční růst vyšší než 10 %, je považován za rychle rostoucí (dynamický). Relativní tržní podíl je dán poměrem tržního podílu, který na daném trhu zabírá produkt dané organizace, a tržního podílu jejího největšího konkurenta. Z toho vyplývá, že je-li poměr 1, je tržní podíl produktu dané organizace stejný jako tržní podíl jejího největšího konkurenta, je-li poměr menší než 1, působí na trhu organizace s větším tržním podílem, a je-li poměr větší než 1, zaujímá produkt dané organizace na daném trhu dominantní postavení.

Samotná analýza má podobu matice o čtyřech kvadrantech (viz Obr. 7). Jednotlivé kvadranty se nazývají:

- Otazníky (Question marks),
- Hvězdy (Stars),
- Peněžní/dojné krávy (Cash cows) a
- (Bídní) psi (Dogs).



Obr. 7 Analýza BCG

Otazníky jsou produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu. Zpravidla se jedná o nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu. Název otazníky odkazuje na otázku, zda daná organizace žádoucí vývoj zvládne a zda k tomu má dostatek finančních prostředků. Je tedy třeba se rozhodnout, zda investice navýšit a usilovat tak o navýšení tržního podílu, nebo produkt stáhnout z trhu.

Jako Hvězdy jsou označovány produkty na trzích s vysokým tempem růstu a s dominantním podílem na trhu. Jedná se o úspěšné produkty ve fázi růstu z pohledu životního cyklu produktu. Na druhou stranu je pro danou organizaci poměrně finančně náročné udržet si dominantní tržní podíl na tak rychle rostoucím trhu.

Peněžní (dojné) krávy jsou produkty na trzích s nízkým tempem růstu ale s dominantním tržním podílem. Zpravidla se jedná o produkt ve fázi zralosti. Je třeba pozorně sledovat další vývoj trhu, neboť lze očekávat jeho brzký úpadek. Je pak na managementu, aby dokázal včas zareagovat a produkt v pravý okamžik stáhl z trhu. Produkty v tomto kvadrantu nevyžadují výrazné investice směřující k udržení na trhu. Z tohoto důvodu se jedná o produkty, které jsou pro danou organizaci nejvýznamnějším zdrojem příjmů, jenž pak zpravidla slouží k financování Hvězd a Otazníků.

(Bídící) psi jsou produkty obchodované na trzích s nízkým tempem růstu a s nízkým podílem na trhu. Zpravidla se jedná o produkty ve fázi úpadku nebo ty, které se na trhu neujaly. Tyto produkty je třeba okamžitě stáhnout z trhu, neboť dané organizaci nepřinášejí žádné příjmy.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýzu lze vnímat jako „zastřešující analýzu“, která shrnuje výsledky všech předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Z toho vyplývá, že by tato analýza neměla být zpracovávána samostatně, ale měla by sloužit pouze jako shrnutí jiných podrobných analýz. Název analýzy tvoří akronym sestavený z počátečních písmen názvů jednotlivých kvadrantů této analýzy:

- Strengths (Silné stránky),
- Weaknesses (Slabé stránky),
- Opportunities (Příležitosti),
- Threats (Hrozby).

Kvadranty jsou určeny dvěma hledisky (viz Obr. 8):

- pozitivní/negativní faktory (zjištění),
- vnitřní/vnější prostředí.

Zjednodušeně lze říci, že veškeré pozitivní faktory vnitřního prostředí lze označit jako Silné stránky, veškeré negativní faktory vnitřního prostředí jako Slabé stránky, veškeré faktory vnějšího prostředí s potenciálně pozitivním dopadem na danou organizaci lze označit jako Příležitosti a faktory vnějšího prostředí s potenciálně negativním dopadem na danou organizaci lze označit jako Hrozby.

	pozitivní faktory	negativní faktory
vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY S trenghts	SLABÉ STRÁNKY W eaknesses
vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI O pportunities	HROZBY T hreats

Obr. 8 SWOT analýza

Je vhodné, aby při zpracování SWOT analýzy byly dodrženy následující zásady zpracované Keřkovským a Vykypělem:²⁹

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT analýza zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné atributy analyzovaného objektu či prostředí. Příliš mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na to podstatné.
- SWOT analýza by měla být objektivní, tzn. analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tím, že po zpracování prvního

²⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

návrhu SWOT tabulky je tento předložen k posouzení dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT analýzy náležitě zohledněny.

- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT analýzy nějakým způsobem ohodnocena podle významu, např. by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory, případně by měly být jednotlivé faktory ohodnoceny bodovým systémem a následně vyhodnoceny.
- Je výhodné, jsou-li jednotlivé faktory v tabulce SWOT analýzy následně podrobněji vysvětleny.
- SWOT analýzu je vhodné zařadit na úplný závěr strategických analýz jakožto sumář nejdůležitějších závěrů předchozích dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem pro formulaci strategie. Její výsledky jsou zásadními vstupy do rozhodovacího procesu o dalším strategickém směřování celé organizace. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci Slabých stránek a Hrozeb s využitím Silných stránek a Příležitostí.



Strategické analýzy slouží jako východisko při formulaci strategického cíle. Odpovídají na otázku, kde se nyní organizace nachází. Jaké jsou její silné stránky, jaké jsou její slabé stránky, jaké příležitosti z vnějšího prostředí může využít, na jaké hrozby z vnějšího prostředí se musí připravit, popř. usilovat o jejich eliminaci. Předmětem strategických analýz je vnější a vnitřní prostředí organizace. Vnější prostředí organizace lze ještě dále rozdělit na makro okolí a mikro okolí. Faktory mající svůj původ v makro okolí má daná organizace jen velmi omezenou možnost nějak ovlivnit. S prvky mikro okolí je daná organizace v každodenním úzkém kontaktu. Možnost ovlivnění zde tedy jakási je, ovšem stále je omezená. Ve vnějším prostředí je nezbytné pokusit se odhadnout trendy. Jednou z metod, jak tyto trendy předpovědět, je metoda scénářů. Faktory mající svůj původ ve vnitřním prostředí jsou jednoznačným důsledkem manažerských rozhodnutí managementu dané organizace – management dané organizace je tedy jejich původcem. Analýz vnějšího i vnitřního prostředí existuje celá řada. Nejznámějšími, nejčastěji používanými jsou analýzy PEST a její ekvivalenty STEP/SLEPT/SLEPTE/PESTEL (analýza makro okolí), Porterova analýza konkurenčních sil (analýza mikro okolí), a analýzy celé řady oblastí vnitřního prostředí dané organizace. Zastřešující analýzou, která shrnuje výsledky předchozích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí je SWOT analýza. Není vhodné SWOT analýzu zpracovávat samostatně, aniž by jejímu vyhotovení nepředcházelo zpracování dílčích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza je klíčovým faktorem při formulaci strategického cíle a následné strategie. Strategie by měla ze SWOT ana-

lýzy vycházet a reflektovat zásadní zjištění, která ze SWOT analýzy plynou. V současných podmínkách globálního tržního prostředí by strategie měla zejména usilovat o maximální využití identifikovaných Příležitostí s oporou o své Silné stránky.



1. Charakterizujte vnější a vnitřní prostředí organizace.
2. Definujte hlavní oblasti vnějšího prostředí, ve kterých lze hledat příležitosti a hrozby pro danou organizaci.
3. Vysvětlete roli scénářů v analyzování vnějšího prostředí.
4. Uveďte, jakou roli hrají strategické analýzy v procesu strategického managementu.
5. Vysvětlete, proč není vhodné zpracovávat samostatnou SWOT analýzu a co by mělo jejímu vyhotovení předcházet.
6. Uveďte, jaký je hlavní účel SWOT analýzy.
7. Proveďte analýzu vnitřního prostředí své organizace. Zaměřte se zejm. na zdroje, které máte k dispozici a na kterých můžete stavět svou podnikatelskou činnost (tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, know-how, technologie, nemovitosti apod.).
8. Proveďte analýzu vnějšího prostředí své organizace. Využijte k tomu min. jednu analýzu zaměřenou na mikrookolí a min. jednu analýzu na makrookolí.
9. Výsledky předchozích analýz (viz úkol 6 a 7) zpracujte do podoby SWOT analýzy. Tuto analýzu vyhodnoťte a na jejím základě navrhněte další strategické směřování vaší organizace.



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011.
- [4] BELL, D., GRAUBARD, S.R. ed. *Toward the Year 2000 – Work in Progress*. USA: MIT Press, 1967. ISBN 0-262-52237-3.



Kapitola 4

Formulace strategického cíle



Po prostudování kapitoly budete umět:

- aplikovat pravidlo SMART při formulaci cíle
- definovat vhodné vlastnosti strategického cíle
- zformulovat strategický cíl zaručující dlouhodobý úspěch organizace



Klíčová slova:

Strategický cíl, pravidlo SMART, strategická operace.

Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými ukazateli. Pro strategický cíl, stejně jako pro jakýkoliv jiný cíl z pohledu managementu, platí pravidlo SMART³⁰. Znamená to, že cíl musí být pro organizaci a její pracovníky stimulující, podněcující k co nejlepším výsledkům. Zároveň však musí být dosažitelný, splnitelný a reálný. Jak pro pracovníky organizace, tak i pro veškeré prvky vnějšího okolí musí být cíl akceptovatelný (tzn., musí být v souladu s platnými zákony či normami daného státu, respektující po environmentální stránce nejbližší okolí apod.). Předpokládaný cílový stav musí být kvantifikován, tzn., musí být stanoveny konkrétní hodnoty klíčových ukazatelů, což umožní zhodnocení míry naplnění cíle po uplynutí strategického období. Formulace cíle již musí obsahovat i termínové vymezení, tedy délku strategického období a předpokládaný okamžik splnění cíle.

Určení strategického cíle je náročnou činností. Ovlivňuje celou budoucí existenci organizace, její vývoj a efektivnost. Strategický cíl určuje a sjednocuje veškeré činnosti organizace. Proto je nutné formulaci cíle a vytvoření podkladů pro rozhodnutí o cíli věnovat značnou pozornost a dostatek času.

Určení cíle patří mezi nejdůležitější kroky v procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze okolí, zejména poptávky, na analýze silných a slabých stránek organizace a na odhadu příležitostí a hrozeb. Obsahuje však i velmi silný subjektivní prvek, protože je výrazem snah majitelů a top managementu, jejich záměrů, odvahy, míry optimismu i kvalifikace. Od určených cílů se později odvíjejí strategické operace, směřující k jejich zajištění. V náročném konkurenčním prostředí musí být formulovány ofenzivní cíle.

Tato ofenzivnost může být založena na vysokých tempech růstu, na značných změnách ve struktuře portfolia produktů, novém modelu podnikání, na výrazném snížení nákladů (zejména materiálových a režijních), na radikálním zvýšení kvality výroby či úrovně servisu, zavedení zcela nových metod přípravy výroby, získání nových trhů, novém uspořádání distribučních sítí nebo podobně. V každém případě se ofenzivnost musí projevit na výrazném růstu ekonomického efektu podniku. Laťka cíle musí být nastavena tak vysoko, aby na ni konkurenti nedosáhli. Základním cílem je v současné době dosažené celosvětové konkurenceschopnosti. Platí to doslova pro každou organizaci, i pro takovou, která je zaměřena pouze na lokální trh. I sem proniká zahraniční (zejména asijská) konkurence.

Strategický cíl musí být jasně formulován. Jen tak může sehrát svou úlohu jednotícího činitele všech aktivit organizace, zejména týmů zpracovávajících jednotlivé problémy. Není-li strategický cíl jasně formulován, nastává v organizaci chaos.

³⁰ Akronym tvořený slovy Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Achievable, Realistic/Reachable, Timed/Term.

Formulace strategického cíle musí být provedena na základě principů strategického myšlení, které musí být při formulaci cíle dovedeny do konkrétní podoby. Všechny principy přitom mají svůj význam a žádný z nich nesmí být opomenut. Praxe například ověřila, že největších úspěchů dosahují ty organizace, které v souladu se zásadou tvůrčího myšlení dokázaly přijít na trh s něčím zcela novým, co je na špičce světového vývoje, dokázaly koncentrovat dostatek zdrojů pro realizaci svých cílů, používaly interdisciplinárního řešení, uměly kombinovat exaktní a intuitivní metody, správně hodnotily riziko spojené s realizací strategických cílů apod.

Sama znalost principů strategického myšlení ovšem k formulaci strategického cíle nestačí. K tomu je nutno využít výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, hlubokých faktografických znalostí. Ideálním syntetickým podkladem pro formulaci cíle organizace je scénář charakterizující vývoj faktorů ovlivňujících strategii organizace (viz kap. 3.2.3).

Vhodně zformulovaný strategický cíl by měl mít tyto vlastnosti:

- zaměření na konkurenceschopnost v globálním turbulentním světě,
- orientace na zákazníka,
- aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů,
- specifické přednosti, unikátnost,
- aktivní, iniciativní, loajální pracovníci,
- strategické řízení jako základ uceleného systému řízení a plánování,
- superprodukty, atraktivní portfolio,
- trvalá inovativnost, schopnost rychle a efektivně realizovat změny všech aktivit organizace,
- důraz na znalosti a jejich využití.

Správné určení a aktualizace strategického cíle má pro úspěch strategie organizace zásadní význam. Jde o složitý úkol. Cíl organizace nelze určit pomocí jednoho ukazatele. Pokusy, které v tomto směru byly již mnohokrát učiněny, se zatím ukázaly jako neúspěšné. Řadu let trvala snaha prohlásit za jediný cíl podniku zvýšení jeho tržní hodnoty, vyjádřené součtem cen jeho akcií. Neudržitelnost této teorie ukázala poslední krize. Během několika minut klesly akcie některých podniků i o mnoho set procent a někdy o mnoho set procent stouply. Ukázalo se, že takto určená tržní hodnota podniku závisí především na operacích omezeného počtu spekulantů a má jen málo nebo vůbec nic společného s výkonností podniku. Podobně řada dalších ukazatelů, jako EVA, se ukázala jako sice zajímavá z hlediska analýz, avšak z hlediska strategického řízení nepříliš užitečná. Také jeden čas módní podceňování významu zisku nemůže trvale obstát, protože podnik, který delší dobu nevytváří zisk, může sice dočasně existovat, avšak dlouhodobě je jeho vývoj ohrožen, protože podnik nevytváří zdroj pro rozvoj a dividendy.

Základním cílem strategie je dlouhodobý úspěch organizace. Tento úspěch nelze měřit pouze jediným ukazatelem, ale komplexem vzájemně vyvážených, konzistentních ukazatelů. V poslední době

se kromě tzv. tvrdých ukazatelů objevují pokusy používat i tzv. měkké ukazatele. Klíčový význam má dlouhodobě dosahovaný zisk, doprovázený odpovídajícím cash-flow.

Zisk vyjadřuje nejvyšší odpovědnost managementu. Nevytváří-li organizace zisk, je ohrožen její majetek i budoucí vývoj. Strategie proto musí zajistit tvorbu takového zisku, který umožní udržování majetku, investice do dalšího rozvoje, přiměřené dividendy a pokrytí budoucích rizik. Vytváření zisku souvisí s pudem vedení organizace přežít, který má nejvyšší prioritu před ostatními cíli a je podmínkou dosažení ostatních cílů. Zisk je zatím stále nejsilnějším, nejuniverzálnějším, nejtrvalejším ukazatelem, ovlivňujícím podnikatelské chování. Jde ovšem o to, určit správný objem zisku, o jehož dosažení management svou strategií usiluje.

- Normální zisk je minimální částka zisku, dostačující k tomu, aby se podnik dlouhodobě udržel ve světě podnikání.
- Nadprůměrný zisk je zisk přesahující výši normálního zisku. O jeho dosažení management intenzivně usiluje.
- Uspokojující zisk je zisk, který uspokojuje akcionáře a umožňuje rozvojové investice.
- Přitažlivý zisk je takový zisk, který umožňuje přežití a rozvoj organizace a přitahuje další kapitál.

Současná globální konkurence nutí management stanovit si za cíl přitažlivý zisk, protože v tomto tvrdém, turbulentním světě vítězí jen nejsilnější.

Zisk je vždy důsledkem směsi vlivů - kvality produktu, obchodní intuice, služeb poskytovaných zákazníkům, štěstí v soupeření s nejistotou dočasně monopolního postavení, třenic mezi konkurenty, technologické nadřazenosti, inovačních aktivit atd.

Strategický cíl je naplňován prostřednictvím dílčích strategických operací. Cíle těchto strategických operací lze rozčlenit do následujících čtyř skupin:

- cíle vztahující se k uspokojení poptávky, tj. odběratelů,
- cíle vztahující se k uspokojení majitelů, resp. zakladatele,
- cíle vztahující se k zaměstnancům,
- cíle vztahující se k regionu a stakeholderům.

Cíl musí vycházet z provedených analýz, brát v úvahu specifika organizace a její reálnou situaci.

Klíčový význam mají cíle zaměřené na odběratele, tedy zákazníky. Ti zásadním způsobem rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti strategie. Dílčí cíle proto musí být zaměřeny na jejich potřeby, které se v současném turbulentním globálním prostředí stále mění.

Cíle strategických operací směrem zákazníkům mohou být např.:

- nejvyšší kvalita produktů,
- nejlepší servis,
- nejrychlejší reakce na poptávku,
- nejvyšší spolehlivost dodávek,
- nejlepší relace všech uvedených vlastností vůči ceně,
- podíl na trhu.

Velký význam mají ovšem také dílčí cíle vztahující se k majitelům (zakladatelům) organizace. V některé organizaci například je nutné počítat v počátečních obdobích jen s minimální mírou zisku, která může vyplynout z přeinvestovanosti organizace, nepřipravenosti na zahájení nových programů, špatné vnitřní organizaci, nedostatku kapitálu, slabě vybudovaných prodejních cest a podobně. V tomto případě je však nutné zajistit vysokou dynamiku vývoje zisku v dalších etapách strategického období. Jiná organizace může naopak stanovit vyšší míru zisku již v počátečním období a může pak uvažovat s mírnějším růstem v dalším průběhu strategického období. Rovněž cíle vztahující se k dividendám mohou být v různých organizacích a různých časových etapách rozdílné. Výnos akcionářů totiž nevyplývá jen z bezprostřední výše dividendy, ale i ze zvýšení tržní ceny podniku. Čím je zájem akcionáře dlouhodobější, tím více preferuje zvýšení tržní ceny před bezprostředním získáním dividendy.

Dividendová strategie organizace má dva základní typy podle toho, zda je zaměřena na vyplácení dividend nebo na zadržování zisku. Vyplácení dividend může být založeno na zásadě jejich růstu nebo na principu trvalého zachování jejich určité úrovně. Zadržený zisk je v tom případě reziduální veličinou, tzn., že jeho výše je určena tím, kolik zůstane po výplatě dividend. Výše dividend je ovlivněna řadou faktorů. Podstatnou je vývojová fáze organizace. V počáteční fázi dividendy obvykle nejsou vypláceny. Naopak ve fázi zralosti organizace je výše dividend maximální. V klesající fázi se dividendy opět snižují, protože je třeba akumulovat zisk na další rozvoj organizace.

Jakýkoliv schematismus (například zachování průměrných ročních temp přírůstků známý z minulého období) je při formulaci strategického cíle nepřípustný. Vztahy mezi ekonomickými cíli jsou totiž složité a rozporné. V určitých situacích může organizace úspěšně přežít i s minimálním ziskem nebo zcela bez zisku, pokud má zajištěnou svou likviditu. Jiná organizace, dosahující vysokého zisku, se však může dostat do značných potíží, nemá-li svou likviditu dostatečně zabezpečenu.

Rovněž dílčí cíle vztahující se k majetku mohou být v různých organizacích rozdílné. V některé organizaci může být hlavním cílem odprodej části nevyužitelného hmotného majetku, v jiné je klíčovým cílem modernizace strojního parku, další organizaci může usilovat o efektivnější využití svých neprůmyslových zařízení například formou jejich odprodeje, některé organizace nakupují akcie jiných podniků nebo zakládají podniky nové apod.

Mimořádný význam mají dílčí cíle v oblasti zaměstnanců. Stěžejním cílem je zvyšování kvalifikace. V oblasti stimulace je nutné pamatovat na vybudování takových systémů, které umožní odpovídajícím způsobem odměňovat tzv. šampióny organizace a všechny ty, kteří se mimořádně zaslouží o rozvoj a vysokou efektivnost organizace.

Dílčí cíle v oblasti sociálního programu by měly zajišťovat rozvoj sociálních služeb, ovšem při jejich výrazném zefektivnění. To musí být založeno na diferencovaném přístupu k sociálním vymoženostem a jejich závislosti na skutečně dosahovaných výsledcích organizace.

Při formulaci strategického cíle je nutné brát v úvahu problematiku vlastnické a manažerské strategie. Majitel má obvykle pouze představu o tom, jak by se měl zhodnotit jím investovaný kapitál, a v jaké oblasti podnikání by se jím vlastněný podnik měl pohybovat. Naplnění této představy, tj. zformulování a implementace strategie organizace je obvykle již úkolem top manažera. Míra ingerence majitelů do oblasti řízení může být ovšem rozdílná. Závisí především na jejich osobních cílech a zájmech, vzdělání a věku.

Majoritní vlastníci mohou zvolit především některé z následujících způsobů své účasti na strategickém řízení (tj. formulaci strategie a její implementaci):

Bahamská metoda:

Aktivity akcionářů se omezují na stanovení obecného směru rozvoje organizace a nejzákladnějších ukazatelů. Stanoví výši dividend na celé strategické období a na jednotlivé roky. Poté mohou „odjet na Bahamy“. Sledují pouze plnění nejdůležitějších strategických operací a ukazatelů. Do řízení vstupují pouze v případě velmi významných odchylek, jejichž výše je předem stanovena a dohodnuta s managementem.

Kontrolní metoda:

Akcionáři jsou členy dozorčí rady. Nejsou specializovaní na jednotlivé odborné činnosti, zabývají se výsledky činností podniku jako celku. Sledují plnění strategických operací a výsledky hospodaření podniku podle vybraného souboru ukazatelů.

Specializovaná metoda:

Akcionáři jsou členy dozorčí rady. Každý je specializován na určitou oblast aktivit. Vzniká nebezpečí duplicitního řízení mezi členy dozorčí rady a manažery a rozmělnění odpovědnosti managementu. Poskytuje ale dobrý dohled nad činností managementu.

Výkonná metoda:

Akcionáři jsou členy představenstva. Mohou být buď specializováni na určité oblasti, nebo v představenstvu zajišťují řízení organizace jako celku. Na formulaci a implementaci strategie se vlastníci intenzivně podílejí.

Přímé řízení:

Akcionáři jsou odbornými řediteli a jeden z nich je generálním ředitelem (top manažerem). Vlastníci jsou sami tvůrci strategie a bezprostředně zajišťují její implementaci.

Pro volbu některé z uvedených metod jsou rozhodující:

- osobní založení akcionářů,
- odborná kvalifikace akcionářů,
- věk akcionářů,
- rozsah majetku vloženého do podniku,
- homogenita organizace,
- důvěra k managementu,
- kvalifikace managementu.

Akcionáři někdy nutí management k dosažení maximálního zisku. Naproti tomu management často usiluje o nižší cíle, protože si je vědom své bezprostřední odpovědnosti za jejich splnění, nejistot a vysokého vypětí, které s jejich dosažením souvisí. Oprávněně se také obávají toho, že příliš vysoký zisk přiláká pozornost konkurentů a také antimonopolního úřadu.

Strategické cíle vztahující se k regionu mohou být zaměřeny na oblast školství, zdravotnictví, kultury, sportu, náboženství.



Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými ukazateli. Pro strategický cíl, stejně jako pro jakýkoliv jiný cíl z pohledu managementu, platí pravidlo SMART. Určení strategického cíle ovlivňuje celou budoucí existenci organizace, její vývoj a efektivnost. Cíl musí vycházet z provedených analýz, brát v úvahu specifika organizace a její reálnou situaci. Při formulaci strategického cíle je nutné brát v úvahu problematiku vlastnické a manažerské strategie. Základním cílem strategie je dlouhodobý úspěch organizace.



1. Vysvětlete pravidlo SMART a aplikujte jej na příklad konkrétního cíle.
2. Definujte si svůj vlastní osobní SMART cíl.

3. Uveďte základní oblasti dílčích cílů strategických operací.
4. Vysvětlete pojem Bahamská metoda v souvislosti s účastí majitelů organizace na jejím řízení.



Literatura k tématu:

- [1] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011.

Kapitola 5

Formulace strategie



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit nezbytnost formulace strategie pro dlouhodobý úspěch organizace
- definovat nezbytné oblasti strategie
- charakterizovat tzv. superprodukt
- určit tzv. specifickou přednost



Klíčová slova:

Strategie, strategické období, strategická operace, cílená poptávka, superprodukt, specifická přednost.

5.1 Základní úkol strategie

Dlouhodobé statistiky potvrzují nezbytnost strategického řízení podniků. Podniky, které mají zpracovanou kvalifikovanou strategii, bez větších ztrát překonávají ekonomické krize a jiné hospodářské „šoky“ a dále se úspěšně rozvíjejí. Některé dokonce dokázaly krize využít k posílení svého postavení. Naproti tomu podniky, které kvalifikovanou strategii neměly, kolabují nebo již zbankrotovaly. Z uvedeného jednoznačně vyplývá, že základem úspěšného strategického řízení je zformulovaná kvalifikovaná strategie.

Strategie každého podniku ovšem musí být unikátem. Musí vést k tomu, aby se podnik výrazně odlišil od svých konkurentů, aby byl jedinečným. Proto neexistuje a nemůže existovat žádný jednotný návod, jaký má být obsah strategie. Lze ovšem doporučit, jak racionálně při tomto složitém procesu postupovat.

Formulace strategie je nejdůležitějším a nejsložitějším úkolem top managementu každého podniku. Význam strategie vyplývá z jejího obsahu a poslání. Strategie podniku obsahuje misi a vizi podniku, jeho strategické cíle a strategické operace.

Jak již bylo uvedeno v kap. 1.3, **mise** podniku vyjadřuje jeho základní poslání.

Obsahem **vize** je představa o budoucí podobě podniku. Konkrétně obsahuje:

- produkty (výrobky nebo služby, event. obojí),
- zákazníky, resp. jejich skupiny,
- zájmové regiony,
- specifické přednosti, jimiž se podnik odliší od jiných podniků.

Strategické **cíle** vyjadřují stav určitých ukazatelů, jichž podnik chce v průběhu strategického období dosáhnout. Tyto ukazatele směřují k:

- majitelům, resp. zakladateli,
- zákazníkům,
- zaměstnancům,
- regionu.

Obecně řečeno, strategie formuluje hlavní směr budoucího rozvoje podniku a cesty, jimiž tento rozvoj bude zajišťován. Z toho jasně vyplývá, že žádná jiná aktivita nemůže být pro top management podniku důležitější než formulace strategie a že bez strategie se podnik nemůže úspěšně rozvíjet.

Musí to být ovšem strategie kvalifikovaně zpracovaná, tj. respektující specifické rysy strategického řízení, které ho podstatně odlišují od řízení operativního.

Formulace strategie je současně nejsložitější, nejnáročnější částí řízení podniku. Vyplývá to z poslání, úkolu strategie. Základním úkolem strategie je připravit podnik na budoucnost, na všechny situace, které v budoucnosti s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Budoucnost však neznáme. Lze ji pouze s určitou pravděpodobností předvídat. Nevíme zcela jistě, jakým směrem půjde ekonomický, politický, vědeckotechnický vývoj a další faktory ovlivňující fungování našeho podniku. Navíc v etapě globalizace je podnik ovlivňován vývojem celého světa, událostmi i z geograficky velmi vzdálených teritorií.

Top manažer proto pracuje v prostoru velké nejistoty, mnoha nejistých faktorů. Rozhoduje přitom o zásadně důležitých problémech - o vývoji nových produktů, o investicích, o metodách motivace pracovníků, o budování distribučních sítí a dalších problémech. Jakékoliv špatné rozhodnutí může vést k těžkým ztrátám nebo dokonce k bankrotu. A naopak. Správná strategická rozhodnutí vedou k vítězství.

5.2 Postup při zpracování strategie

Jak již bylo uvedeno dříve, formulace strategie je vysloveně tvůrčím procesem. Nicméně při zpracování strategie je vhodné, či dokonce nezbytné, dodržet určitý postup, resp. následnost kroků. Jejich nedodržení (např. vypuštění určité části analýzy) může způsobit podstatné zhoršení kvality strategie nebo její úplnou neefektivnost.

Níže uvedený postup je relativně jednoduchý, přehledný, efektivní. Obsah jednotlivých kroků musí být tvůrčím způsobem naplněn individuálně pro každou organizaci.

Postup zpracování strategie:

1. Rozhodnutí zpracovat strategii;
2. Jmenování strategického týmu;
3. Vysvětlení nezbytnosti strategického řízení a jeho specifických rysů;
4. Osvojení principů strategického myšlení;
5. Formulace mise, vize;
6. Analýza vnějšího okolí s důrazem na:
 - segmentace trhu,
 - určení faktorů ovlivňujících strategii, scénáře budoucího vývoje,

- předpověď poptávky,
- kvantifikace předpovědi poptávky,
- analýza konkurence,
- analýza vědeckotechnického rozvoje,
- analýza energetiky, ekologie, pracovních sil;

7. Analýza vnitřního prostředí;
8. Formulace základního strategického směřování;
9. Formulace strategického cíle;
10. Formulace variant strategie;
11. Pro každou variantu strategie zpracování jednotlivých strategických operací;
12. Zhodnocení efektivity variant strategie;
13. Výběr varianty strategie k realizaci;
14. Rozhodnutí o realizaci vybrané strategie.
15. Implementace strategie a její permanentní aktualizace.

Provedení všech kroků je naprosto nezbytné. Vynechání kteréhokoliv z nich by mělo velmi negativní důsledky na kvalitu strategie.

Strategie začíná rozhodnutím zpracovat strategii. Musí být provedeno nejvyšším orgánem – top manažerem dané organizace, v souladu s představiteli majitelů. Není-li tomu tak, strategie obvykle nemůže přinést žádné velké výsledky. V organizaci, jejíž top management a majitelé nechápou význam strategie, nemá smysl strategii zpracovávat.

Souběžně nebo bezprostředně následně za rozhodnutím o zpracování strategie musí top manažer zpracovat svou představu o budoucím rozvoji organizace, tj. nástin své vize.

Dobrý top manažer má svoji vizi, svůj sen³¹. Jeho výrazem je nástin vize a posléze celá strategie organizace. Svým nástinem vize musí top manažer své spolupracovníky ohromit, oslnit, získat je pro její realizaci. Malé cíle nikoho nenadchnou. Nikdo nechce hrát ve třetí lize.

³¹ Srov. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*.

Všechny další kroky zpracování strategie se odvíjejí od tohoto prvního nástinu vize. Neustále je však nezbytné mít na paměti princip zpětnovazebnosti (viz kap. 2.2). Může se stát, že poté, co byla celá strategie zpracována, její vyhodnocení ukáže, že nástin vize byl mylný, založený na nesprávných předpokladech. Musí se proto začít znovu od začátku.

Klíčový význam pro úspěšné zpracování strategie má výběr pracovníků do strategického týmu a jejich získávání pro aktivní spolupráci. Klasifikace pracovníků na „rychlé koně“ a „líné želvy“³² má klíčový význam. S nezajímavými, omezenými rutinéry se žádná úspěšná strategie nevypracuje! Důležité je, aby si všichni členové strategického týmu osvojili důsledné používání principů strategického myšlení.

5.3 Obsah strategie

5.3.1 Strategické období

Nejprve je třeba stanovit strategické období, pro něž bude strategie zpracována. Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, např. charakter produktů, proměnlivost spotřebitelského chování, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky atd. Obecně je délka strategického období definována délkou odpisů klíčových investic spojených s realizací strategie.

5.3.2 Cílový zákazník

Poté je třeba definovat **segmenty trhu**, které organizace hodlá uspokojovat, a **produkty**, které v těchto segmentech hodlá uplatnit. Někdy to jsou produkty a segmenty, s nimiž má již organizace zkušenosti. Často však organizace ve strategickém období hodlá začít podnikat v nových segmentech nebo s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty.

³² Srov. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*.

Určují se i **regiony**, v nichž se chce organizace ve strategickém období angažovat. V současné době má určení zájmových regionů zvláštní důležitost. Od tradičních zájmových regionů organizace přecházejí často k regionům novým, dříve spíše exotickým.

Je tedy třeba určit, jaký produkt bude obchodován jakým zákazníkům v jakých zájmových regionech. Toto je třeba zpracovat jednak pro výchozí rok, jednak pro poslední rok strategického období. Někdy mohou být zákazníci, produkty i zájmové regiony ve výchozím i cílovém roce totožné. To však v současné turbulentní době bude spíše výjimkou. Organizace musí velmi rychle vyvíjet zcela nové produkty, nabízet je novým skupinám zákazníků, pronikat do nových regionů. Cílový stav musí být s výchozím stavem propojen strategickými operacemi, které zajistí přechod z výchozího stavu do stavu cílového.

V dalším kroku je třeba určit **faktory ovlivňující poptávku** po produktech, které mají být předmětem podnikání dané organizace. Množství těchto faktorů je v globálním světě poměrně velké. Znalost těchto faktorů je však nezbytná k tomu, abychom v dalším kroku odhadli očekávaný vývoj těchto faktorů a na jeho základě určili očekávaný vývoj poptávky v jednotlivých segmentech pro strategické období.

V rámci definování **očekávaného vývoje poptávky** lze odborné předpovědi formulovat slovně (mírný růst, stagnace, prudký či mírný pokles). Lze ovšem použít také vyjádření pomocí indexů nebo dokonce absolutních čísel.

V této souvislosti je nutné si uvědomit vztah mezi poptávkou potenciální, dostupnou a obsluhovanou neboli cílenou. Potenciální poptávka je tvořena všemi spotřebiteli, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku. Dostupná poptávka je tvořena zákazníky, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité tržní nabídce. Obsluhovaná neboli cílená poptávka je část dostupné poptávky, o kterou se organizace rozhodla usilovat. Představuje tedy celkové množství, které může koupit určitý segment zákazníků v určitém zájmovém regionu, v určité době, v určitém marketingovém okolí a při určité marketingové činnosti organizace. Pro potřeby strategie je nezbytné pracovat s poptávkou obsluhovanou (cílenou).

V další etapě prací se přistoupí k velmi důležitému a náročnému úkolu – **odhadu cílené poptávky** v jednotlivých segmentech a regionech - a posléze i k odhadu celkové cílené poptávky pro celé strategické období. Lze pracovat přímo v absolutních číslech (Kč, USD, Euro) nebo v indexech růstu či poklesu. Pracuje se vždy s prognózami minimálně dvou variant. Realistická varianta vyjadřuje reálné očekávání, pesimistická varianta bere v úvahu, že některá očekávání s vyšší mírou nejistoty se nemusí splnit. V některých případech se zpracovává i kritická varianta, vyjadřující vývoj poptávky za mimořádně nepříznivé situace. Pracovníkům organizací často zpracování této úvahy činí potíže, protože jde o práci v podmínkách nejistoty. K překonání těchto bariér je nutné prakticky aplikovat principy strategického myšlení a moderní metody průzkumu trhu.

Bez kvalifikovaných úvah o budoucím vývoji poptávky nelze zpracovat správnou strategii organizace. Úspěšnost strategie závisí na schopnosti správně odhadnout vývoj poptávky a rychle reagovat na odchylky od tohoto odhadu.

Organizace usiluje o to, aby obsadila co největšího podílu cílené poptávky. Neusiluje o ni však sama. Obdobný cíl má i konkurence. Znalost konkurence má v konkurenčním prostředí značný význam. Rozhodující je přitom hledisko zákazníků. Vždy je třeba pracovat s takovými ukazateli, podle nichž se rozhoduje zákazník při nákupu daného produktu. Jestliže analýza konkurence ukáže, že konkurenční organizace je v některých parametrech lepší, formulují se strategické operace, jimiž konkurence bude minimálně dostižena, a také takové operace, jimiž se naše organizace pozitivně od konkurence odliší.

Velmi důležité jsou úvahy o minulém vývoji a současném podílu naší organizace na **trzích jednotlivých produktů**, protože podíly úspěšné organizace musí růst. Ke stanovení podílu organizace a jeho konkurentů na trhu v jednotlivých segmentech slouží mj. BCG matice (viz kap. 3.3.8). Na základě této analýzy se navrhuje strategické operace. Jejich úkolem může být zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých produktů (např. posun ze sektoru Otazníky do sektoru Hvězdy). Jindy naopak může jít o odchod z trhu. Při rozhodování se postupuje tak, že se z výsledků důkladné analýzy konkurence zjistí, proč je daný produkt málo konkurenceschopný. Poté se určí, jaké strategické operace by bylo nutné provést, aby se konkurenceschopnost tohoto produktu výrazně zvýšila. Zpracuje se návrh potřebné strategické operace a tím se zjistí její náročnost na finanční a lidské zdroje i jiné podmínky realizace. Na základě toho se posoudí, zda je organizace vůbec schopna takovou operaci provést a zda je schopna zajistit si potřebné zdroje. Sledují se také aktivity konkurentů v dané oblasti a samozřejmě vývoj poptávky

Je ovšem nutné zdůraznit některé skutečnosti. Především je to skutečnost, že trhem pro každou organizaci je doslova celý svět, tj. všechna jeho teritoria i všechna odvětví. Organizace proto ve své strategii neanalyzuje pouze své dosavadní trhy, ale hledá nová solventní odbytiště, která jí umožní nejlépe zvyšovat její hodnotu, využívat existující kapacity i schopnosti pracovního kolektivu, rozvíjet organizaci. Druhou skutečností je nezbytnost uvažovat i o budoucí solventnosti potenciálních odběratelů. Organizace proto musí provést makroekonomickou úvahu o celosvětovém vývoji a o očekávaném vývoji české ekonomiky. Z nich pak je třeba vyvodit budoucí postavení a solventnost potenciálních odběratelů. Je tedy nezbytné prakticky využít principů celosvětového systémového přístupu a tvůrčího myšlení, které byly výše popsány.

5.3.3 Superprodukt

Každá organizace by měla usilovat o tzv. **superprodukt**³³, tedy produkt s překvapující kvalitou. Takové produkty mají neočekávané vlastnosti, tj. vlastnosti, které zákazník od produktu neočekává. Navíc bývají často vysoce rentabilní. Nápad často nevyvolává vysoké náklady, přináší však mimořádně vysokou užitnou, přidanou hodnotu zákazníkům. Ta může být dána např. vysokou prestiží vyplývající z vlastnictví zcela unikátního, běžně nedostupného výrobku (auto na zakázku) nebo mimořádnou užitnou hodnotou (sportovní bunda se signalizačním protilavinovým zařízením, hodinky s detekcí srdeční arytmie nebo robot, který osamělému důchodci nahrazuje vnoučata). Při zpracování strategické operace zavádějící superprodukt je nutné vyřešit následující problémy:

- Zajistit dostatečný přísun nových, převratných nápadů. Obvykle nepocházejí od zákazníků – ti nevědí, že by produkt s takovými vlastnostmi mohl existovat. Nápad často vznikají u pracovníků s interdisciplinárními znalostmi, často ale i u lidí bez odborného vzdělání. Problémem je výběr nápadů k realizaci. Převažující úlohu zde hraje intuice.
- Dokonale zvládnout marketing nového superproduktu. Běžné marketingové metody (ankety, dotazy u zákazníků podobných produktů apod.) často selhávají. Někdy jsou dokonce zcela zavádějící.
- Překonat legislativní a další bariéry. Např. u geneticky upravených rostlin a živočichů, nebo u léčebných metod je překonání těchto zábran velmi náročné a často dlouhodobé.
- Zvládnout management zisku a cash-flow. Počáteční stádium může být velmi náročné, náklady jsou vysoké, tržby dočasně žádné nebo minimální. Využití rizikového kapitálu je často nezbytností. Životní cyklus superproduktu může být jiný než u běžných výrobků. Etapa jeho zavedení na trh může být pozvolnější než u běžných produktů, fáze vzestupu však může být raketová, nebo také nemusí vůbec nastat. Velký význam má cenová strategie – zda bude superprodukt (zejména v první fázi) určen jen exkluzivním zákazníkům (prestižní produkty) nebo pro široké spektrum spotřebitelů.

Níže jsou uvedeny možné nové vlastnosti tzv. superproduktu:

- uspokojuje nové potřeby dosavadní cílové skupiny,
- oslovuje nové cílové skupiny jako zákazníky stávajícího produktu,
- uspokojuje existující potřeby novým způsobem,

³³ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl II Formulace strategie.*

- uspokojuje dosavadní cílovou skupinu ve zcela nových situacích.

Mnoho superproduktů vzniká využitím interdisciplinárních znalostí. Produkty vznikající využitím interdisciplinárních znalostí mohou vzniknout na základě náhodného nápadu nebo cíleně. Spoléhat na náhodu je riskantní, proto je třeba používat určité metody využití poznatků z jiných oborů. Postupuje se ve třech fázích:

- Fáze 1 – zkoumání potřeb zákazníka.
- Fáze 2 – hledání analogických řešení z jiných oborů.
- Fáze 3 – přenesení metody do jiných podmínek, vyvinutí prototypu a posléze nového produktu.

Jinou metodou je metoda SCAMPER³⁴:

- Substitute (nahradit): v pečivu cukr sladidlem, plastové obaly místo lahví, víno v krabicích místo v lahvích, akrylové karosérie místo plechů,
- Combine (kombinovat): kombinace jízdních kol a motocyklů – bicykl na elektromotor,
- Adapt (přizpůsobit): počítače s čínským písmem Číňanům, městským obyvatelům motocykl složitelný do krabice,
- Modify (modifikovat): automobilový motor na benzín, naftu, metan, vodík,
- Put (vložit): boty nebo šaty s počítačem, navigace do jízdního kola,
- Eliminate or reduce (vyloučit nebo omezit): švédské stoly vylučují obsluhu restaurací, bankomat vylučuje pokladníky,
- Reorder (změnit nebo převrátit): Private banking – nejdřív nakupuji, potom platím.

5.3.4 Region

Regionem je v této souvislosti myšlena geografická oblast, ve které organizace plánuje danou strategii realizovat. Tato část strategie se zabývá potřebou energetických a ekologických investic a zajištěním pracovníků ve strategickém období k naplnění strategie. Je třeba především znát demografický vývoj a schopnosti okolí zabezpečit potřebné pracovníky. V následujícím období bude mít převahu problematika kvalifikace před otázkami množství hledaných pracovníků. Je však nezbytné znát i možnosti zajištění energií a vody. Všech těchto zdrojů je stále větší nedostatek. Důkladná znalost regionu je nezbytná zejm. pro výrobní podniky.

³⁴ Srov. KOTLER, P., CASTIONE, J. A. *Chaotika*.

Pro daný region je třeba určit:

- Energie
 - přivedené množství,
 - potřebné množství.
- Voda
 - přivedené množství,
 - potřebné množství.
- Teplo
 - přivedené množství,
 - potřebné množství.
- Exhalace, emise a odpady
 - přípustné,
 - skutečné.
- Pracovníci
 - potřeba,
 - disponibilní zdroje.

5.3.5 **Specifická přednost**

Specifickou předností rozumíme takovou osobitou vlastnost organizace, kterou se daná organizace odlišuje od jiných, zejména konkurenčních organizací a která jí umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrný výsledek a zajišťovat tak její celosvětovou konkurenceschopnost.

Formulace specifických předností se při tvorbě strategie opírá o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek podniku. Z uvedených analýz se odvozuje, jaké by mohly být specifické přednosti podniku.

Někdy to mohou být „nejsilnější“ stránky organizace přímo zjištěné analýzou, jindy se musí specifické přednosti na základě analýz teprve formulovat a vytvářet.

Specifickými přednostmi se musí organizace výrazně odlišit od svých konkurentů, poskytnout spotřebitelům prokazatelný užitek a zajistit podniku prosperitu a konkurenceschopnost.

Rozhodující význam pro posuzování specifických předností má stanovisko zákazníka. Specifickou předností organizace totiž může být pouze taková vlastnost organizace, kterou zákazníci uznávají za přednost a jsou ochotni za ni zaplatit. K dosažení konkurenční schopnosti organizace na světových trzích nestačí pracovat jako jiní a dosahovat stejných výsledků jako oni.

Obecně lze tedy říci, že na specifickou přednost jsou kladeny tyto požadavky:

- musí se jednat o něco jedinečného, co konkurence nenabízí/nemá/nedisponuje tím,
- zákazník je schopen tuto jedinečnost rozpoznat,
- zákazník o tuto jedinečnost stojí a je ochoten za ni zaplatit/přejít kvůli ní od konkurence k dané organizaci.

Organizace musí usilovat o to, aby odhalila své schopnosti jak vyniknout nad ostatní. Toho může dosáhnout jen tím, že vytvoří a využije své určité specifické přednosti. Jen tak lze dosáhnout mimořádných výsledků, získat a udržet celosvětovou konkurenceschopnost.

Dobrá organizace musí na trhu vystupovat jako výrazná osobnost. Musí mít své osobité vlastnosti, jimiž se projevuje a jimiž vyniká nad ostatními.

Určení specifických předností je jedním ze základních strategických rozhodnutí podniku. V procesu formulace strategie hraje velmi významnou úlohu, protože ovlivňuje charakter organizace formulovaný ve vizi organizace a jsou z něj odvozována rozhodnutí o rozdělení zdrojů, dlouhodobé přípravě pracovníků a další závažné strategické operace a rozhodnutí.

Vlastnosti organizace, které mohou být specifickou předností, nelze taxativně určit.

Specifické přednosti mohou představovat zcela obyčejné, obvyklé činnosti. Daná organizace je však musí provádět výrazně lépe než jiní, musí být v těchto oblastech výborná. Přitom, pokud možno, nemá mít žádná slabá místa.

Zkušenosti však ukazují, že největšího úspěchu dosahuje organizace, která si vytvoří nějakou zcela neobvyklou specifickou přednost, jíž se výrazně diferencuje od ostatních organizací, a dovede ji na úroveň, která je pro její konkurenty jen obtížně dosažitelná.

Při určování specifických předností se obvykle začíná zjišťováním, zda uvedené silné stránky organizace nemohou být i jejími specifickými přednostmi. Někdy tomu tak skutečně bývá. Silnou stránkou může být například vysoce kvalifikovaný pracovní kolektiv oddaný dané organizaci a dosahující tr-

vale nadprůměrných pracovních výsledků. Jindy to může být zvládnutí obtížné technologie, dokonale vybudovaná distribuční síť, vynikající výsledky systému průzkumu trhu. Taková silná stránka může nepochybně být specifickou předností, na níž organizace může budovat svou strategii.

Přístup k formulování specifických předností však může být i zcela opačný. Výrazného efektu je možné dosáhnout i tím, že organizace některou ze svých slabých stránek změní na specifickou přednost. Například organizace provádějící vyšší dodavatelské funkce, dosud negativně ovlivňující ekonomiku organizace, je dovede na takovou úroveň, že se stanou nejvyšším přínosem pro hospodaření dané organizace.

Formulaci specifických předností je nutné věnovat velkou pozornost. Organizace, která žádnou specifickou přednost nemá, se neuplatní nejen na trhu světovém, ale ani na trhu domácím.

Specifickou předností může být vysoká kvalifikace pracovníků, výhodné rozmístění organizace, zásoby levných místních surovin, vlastnictví významného patentu, schopnost rychle se adaptovat na nejrůznější požadavky odběratelů, dobrý image na zahraničním trhu, univerzalita nebo naopak úzká specializace. To vše závisí na konkrétním posouzení existujících podmínek a schopnostech organizace tyto přednosti využít.

Řada organizací své specifické přednosti dosud nemá zformulovány. Některé organizace získaly své specifické přednosti přirozenou cestou. Vyplývají z geografického umístění, dosažitelnosti přírodních zdrojů, levné pracovní síly. Vytváření a využívání specifických předností však musí být cílevědomou činností top managementu. Organizace, která specifické přednosti nemá zformulovány, cílevědomě je nevyužívá a neudrzuje, má špatnou pozici na trhu a postupně je z trhu vytlačována.

Specifické přednosti organizace tedy mohou být velmi rozmanité. Vždy však musí mít následující vlastnosti:

- Musí být zaměřeny na významné vlastnosti organizace, přičemž o míře významnosti vždy rozhoduje zákazník. Za tím účelem se zpracovávají ve spolupráci dodavatele se zákazníky tzv. mapy vnímaných hodnot. V těch se určují jednotlivé operace prováděné dodavatelem a cena každé z nich. Zákazník se rozhoduje, zda výsledky každé z operací vnímá, skutečně potřebuje a zda je ochoten za ně zaplatit. Někdy se zjistí, že mnoho operací zákazník buď vůbec nevnímá, nebo nepotřebuje. V tom případě je lze vypustit a snížit cenu. Zákazník tak získá produkt při stejné užitné hodnotě levněji. Taková spolupráce dodavatele se zákazníkem je jednou z moderních metod vedoucích k vyššímu efektu obou obchodních partnerů.
- Nesmí být snadno a v krátké době napodobitelné jinými organizacemi, přičemž se nesmí podcenit schopnost imitace konkurencí, které nezabrání ani známková, patentová či jiná legislativní ochrana. V současné době má tato otázka zvýšený význam. Mnohé dynamicky se rozvíjející státy

zatím nerespektují patentovou a známkovou ochranu produktů z vyspělých zemí a výrobky napodobují. Právní řešení této otázky je obtížné. Řešení je v dosažení takového předstihu, které napodobení prakticky znemožní.

- Musí zajišťovat organizaci dlouhodobý efekt a růst. Ty jsou jediným důkazem správnosti strategie a zárukou rozvoje organizace.

Přitom formulace každé specifické přednosti musí být dostatečně široká, aby umožňovala pružnost. Současně však musí být dostatečně konkrétní, aby vedla k potřebné koncentraci zdrojů a aby umožnila každému pracovníkovi organizace pochopit, co má na svém pracovišti udělat pro vytvoření a další zdokonalování této specifické přednosti.

Výběr specifických předností se musí provádět tak, aby byl vytvořen určitý profil, charakterizující danou organizaci. Vytváří-li organizace více specifických předností, je jejich volbu nutno provést tak, aby z jejich souhrnu vznikl synergický efekt.

Při formulaci specifických předností organizace je nutné se vyhnout jakémukoliv schematismu. Bylo již řečeno, že právě netradičním přístupem je možné dosáhnout mimořádných efektů.

Vytváření určitého charakteru organizace musí vycházet z analýzy konkrétní situace. Vzhledem k současné hospodářské situaci lze předpokládat, že mezi nejúspěšnější specifické přednosti budou patřit ty, které:

- umožní efektivní pronikání na světové trhy,
- povedou k zapojení organizace do velkých mezinárodních firem,
- nevyžadují velké investiční náklady,
- neznečišťují životní prostředí,
- umožní využít vysokou kvalifikaci pracovníků,
- dlouhodobě zajišťují export na náročné trhy,
- dávají možnost technologického skoku.

Jedním z důležitých činitelů při formulování specifických předností organizace je množství disponibilních zdrojů. Vybrat se může jen tolik specifických předností, pro jejichž vytvoření lze soustředit dostatečné množství zdrojů.

5.4 Formulace strategických operací

Strategické operace jsou činnosti směřující k naplnění vize a ke splnění strategických cílů. Jejich realizace uvádí strategii do života. Proto každá strategická operace musí obsahovat:

- popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- odpovědné pracovníky,
- termín provedení,
- náklady na provedení.

Strategické operace vycházejí ze všech předchozích částí strategie. Jejich provedení je někdy spojeno se značnými náklady investičního a neinvestičního charakteru.

Strategickými operacemi mohou být např.:

- proniknutí na nové trhy,
- závažné investiční akce,
- kvalita,
- vývoj nových produktů,
- spolupráce se zahraničními partnery,
- motivační a kvalifikační nástroje,
- závažná finanční rozhodnutí,
- budování systému prodeje (od průzkumu poptávky až k budování distribučních sítí),
- aliance, fúze,
- zásadní organizační změny organizace,
- informační a komunikační systémy,
- zavedení nového systému nákupu a řízení zásob,
- zavedení nového systému odměňování, motivace a stimulace pracovníků.

Žádná z těchto operací by neměla být provedena bez zpracování vize a strategických cílů. Tím se snižuje riziko spojené s prováděním strategických operací, umožňuje nalézt účelná řešení a často zkrátit jejich průběh a zvýšit jejich efektivnost.

Při formulaci jednotlivých strategických operací je nutné věnovat velkou pozornost vhodně nastaveným **indikátorům dosažení cíle**. Ty zajišťují možnost hodnocení výsledků dosažených plněním strategických operací. Indikátor musí vyjádřit podstatu dané strategické operace. Někdy je to jednoduché – např. indikátor tržeb nebo zisku. Jindy je to obtížnější (např. stanovit indikátory úspěšnosti zdravotnického zařízení). Správné určení indikátorů je pro následnou účinnost strategie zásadní. I když úkolem strategie je stanovit základní směry rozvoje organizace, nelze zapomínat, že

každá lidská činnost se nakonec projeví v číslech, tj. určitém kvantitativním vyjádření nějakých veličin. Také nelze zapomínat na známý slogan „Co neměřím, to neřídím“. Pracovníci organizací mají také daleko lehčí práci, jestliže předem vědí, podle jakých indikátorů (ukazatelů, kritérií) bude jejich práce hodnocena. K tomu, aby indikátory splnily svou funkci, musí být:

- smysluplné (vyjadřovat poslání podniku a úkol dané strategické operace),
- pochopitelné (jasně definované),
- ovlivnitelné (činnost pracovníků může na jejich vývoj aktivně působit),
- jednoduché (složitě vzorce umožňují nežádoucí manipulace a nedávají jasný cíl práce),
- dostupné (každý pracovník může zjistit jejich stav a vývoj),
- dosažitelné (aby pracovníci neustále usměrňovali své aktivity v souladu s vývojem indikátoru).

K formulaci průběhu strategických operací lze použít např. Ganttova diagramu. Důležitou součástí každé strategické operace je určení nákladů na její realizaci. Jejich správné stanovení a skutečné zajištění finančních zdrojů pro jejich pokrytí je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné implementace. Podhodnocení těchto nákladů znemožní průběh operace. Jejich příliš vysoký odhad však může od implementace odradit. Může také vést ke zbytečnému plýtvání zdroji.

Při získávání zdrojů na strategické operace se používají také metody nazvané open inovace. Znamená to:

- kombinovat interní a externí nápady,
- kompenzovat nedostatek prostředků využitím externích zdrojů,
- zahrnout co nejdříve zákazníky mezi inovační partnery,
- nabízet nové modely podnikání (produkty, služby),
- otevírat nové trhy pomocí specializovaných partnerů.

Údaje o plánovaných nákladech strategických operací a jejich časovém rozložení slouží také jako jeden z podkladů pro provedení simulace, která umožní určit ekonomické důsledky navrhovaných strategických operací a posoudit tak jejich reálnost.

Opět se zde prosazuje princip zpětnovazebnosti. Jestliže simulace ukáže, že provedení navržených strategických operací nezajišťuje splnění strategických cílů nebo vyžaduje zdroje, které není možné zajistit, je nutné se jednou nebo vícekrát vrátit k předchozím částem strategie a strategii upřesňovat tak dlouho, dokud stanovených cílů není dosaženo. Při plánování zdrojů je vhodné jejich množství omezit na nezbytné minimum. Poskytnutí příliš bohatých zdrojů vede k marnotratnosti a nevyvolává

dostatečný tlak na hledání nejefektivnějšího řešení. Příklady z obou velkých válek ukazují, s jak minimálními zdroji lze dosáhnout maximum. Pracovníci ovšem musí být „posedlí“ touhou dosáhnout výsledky.³⁵

Zásadní význam má také jasné určení pracovníka zodpovídajícího za splnění strategické operace.



Formulace strategie je nejsložitějším úkolem top managementu. Jeho úspěšné splnění je však velmi náročné. Vyžaduje pochopení specifických rysů strategického řízení a zvládnutí principů strategického myšlení. Strategie začíná rozhodnutím zpracovat strategii. Musí být provedeno nejvyšším orgánem – top manažerem dané organizace, v souladu s představiteli majitelů. Strategie je stanovována na strategické období, které se zpravidla rovná délce odpisů klíčových investic spojených s realizací strategie. Dále je třeba určit, jaký produkt bude obchodován jakým zákazníkům v jakých zájmových regionech. Každá organizace by měla usilovat o tzv. superprodukt, tedy produkt s překvapující kvalitou. Takové produkty mají neočekávané vlastnosti, tj. vlastnosti, které zákazník od produktu neočekává. Mnoho superproduktů vzniká využitím interdisciplinárních znalostí. Každá organizace musí definovat svou specifickou přednost. Specifickou předností rozumíme takovou osobitou vlastnost organizace, kterou se daná organizace odlišuje od jiných, zejména konkurenčních organizací a která jí umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrný výsledek a zajišťovat tak její celosvětovou konkurenceschopnost. Strategie musí být rozpracována do jednotlivých strategických operací, tedy dílčích činností směřujících k naplnění strategického cíle. Při formulaci jednotlivých strategických operací je nutné věnovat velkou pozornost vhodně nastaveným indikátorům dosažení cíle.



1. Uveďte, co je určujícím kritériem při stanovení délky strategického období.
2. Na základě znalostí mj. z předmětu Mezinárodní management definujte vhodný zájmový region pro svůj produkt. Svou volbu argumentujte.
3. Charakterizujte superprodukt.
4. Na základě znalostí o současných trendech navrhnete vlastní superprodukt (nechte se při tom limitovat nynějšími technologickými možnostmi).

³⁵ Srov. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*.

5. Určete specifickou přednost vaší organizace.



Literatura k tématu:

- [1] KOTLER, P., CASTIONE, J. A. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [2] SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-73-3.

Kapitola 6

Typy podnikových strategií



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat jednotlivé typy podnikových strategií
- rozlišovat mezi zpětnou a dopřednou vertikální integrací
- vysvětlit princip Porterových generických strategií
- definovat strategii expanze
- rozlišit strategie dle přístupu k vědecko-technickému rozvoji



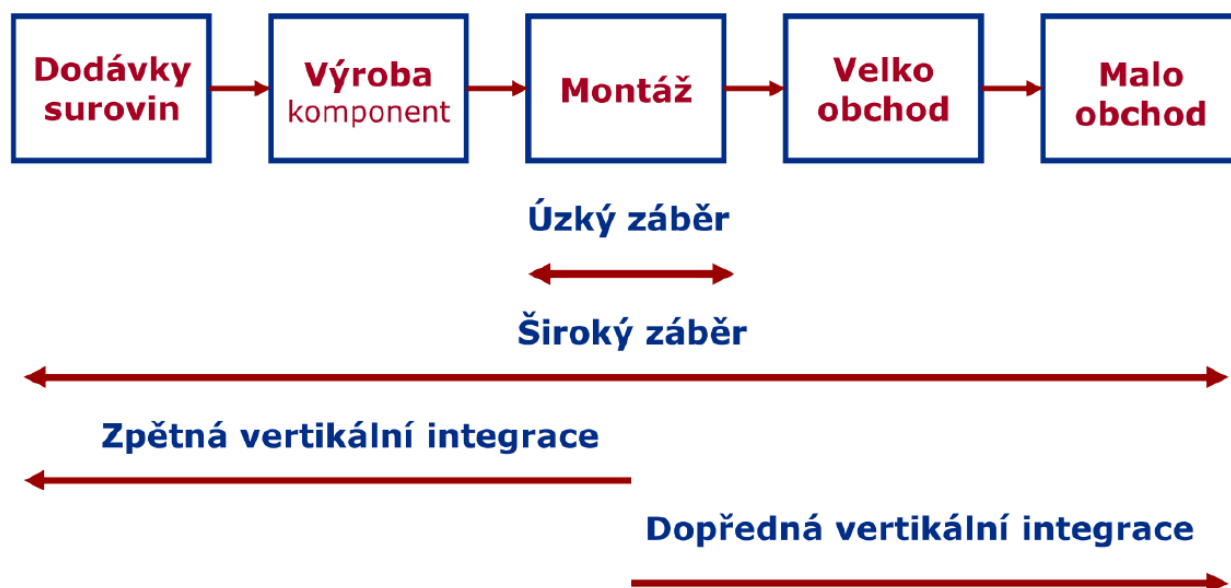
Klíčová slova:

Vertikální integrace, Porterovy generické strategie, nákladová strategie, strategie odlišnosti, focus strategie, strategie zacílení, ofenzivní inovátor, defenzivní následník, defenzivní imitátor.

6.1 Vertikální integrace

Organizace si v rámci strategie musí určit šířku záběru svých funkcí (od dodávky surovin přes výrobu a montáž až po velkoobchod či maloobchod). Hovoříme o tzv. vertikální integraci, kdy si organizace buď sama vyrábí, resp. dodává vstupy nebo disponuje vlastními výstupy. Podle šíře záběru a směru jednotlivých funkcí rozlišujeme (viz Obr. 9):

- úzký záběr (zaměření se pouze na jednu funkci),
- široký záběr (zaměření se na více funkcí),
- zpětná vertikální integrace (zastávání funkcí od dodávky surovin po samotnou výrobu),
- dopředná vertikální integrace (zastávání funkcí od výroby po prodej koncovému spotřebiteli).



Obr. 9 Vertikální integrace³⁶

³⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Upraveno.

6.2 Porterovy generické strategie

M. E. Porter³⁷ vnímá strategii jako proces vytváření jedinečné pozice vůči konkurenci, která je dána unikátností (nebo unikátní kombinací) jednotlivých aktivit organizace. Nicméně, jedinečná pozice sama o sobě nezaručuje trvalou konkurenční výhodu. Ostatní organizace se budou snažit úspěšně aktivity organizace napodobit, což nutí společnost svou strategii neustále inovovat a přicházet s novými, pokud možno nenapodobitelnými kombinacemi jednotlivých aktivit při zachování jejich vzájemné kompatibility.

Svůj přístup ke strategii jako způsobu vymezení se vůči konkurenci Porter rozpracovává do teorie generických konkurenčních strategií, jež se od svého vzniku stala základem pro většinu konkurenčních strategií napříč odvětvími, bez ohledu na zaměření či velikost organizace.

Původní Porterova teorie byla založena na konceptu kombinace tří faktorů ve třech úrovních, celkem tedy definovala 27 možných konkurenčních strategií. Sám Porter však časem teorii zjednodušil na model dvou rozhodujících faktorů ve dvou úrovních, jejichž kombinace definuje pouze 4 konkurenční strategie (viz Obr. 10). Porterův model tak zohledňuje dva základní typy konkurenční výhody v kombinaci se dvěma podobami cílového trhu. Konkurenční výhoda (tzn. odlišnost, specifičnost dané organizace vůči konkurentům) může být podle Portera založena na unikátnosti produktu nebo na unikátní ceně standardního produktu. Standardní produkty se standardní cenou tedy podle Portera nezakládají předpoklad dlouhodobé udržitelnosti organizace. Z hlediska cílového trhu se organizace rozhoduje mezi snahou o obsazení celého trhu nebo pouze jeho úzce vymezeného segmentu.



Obr. 10 Porterovy generické strategie

³⁷ Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.

6.2.1 Nákladová strategie

Podmínkou úspěšné strategie nízkých cen je neustálé hledání možností úspor a kontinuální snižování nákladů produkce. Zdroje nákladových výhod se odvíjejí od daného odvětví. Zpravidla se jedná o úspory z rozsahu (tzn., že organizace je zároveň nucena nepřetržitě udržovat, resp. navyšovat svůj přední podíl na trhu). Organizace s touto strategií však může uspět pouze v případě, že zákazník vnímá produkty organizace jako srovnatelné s konkurencí, resp. alespoň přijatelné. V opačném případě je organizace nucena snižovat své ceny pod hranici rentability, čímž však narušuje podstatu své konkurenční výhody.

U této strategie organizace uplatňuje následující zásady:

- úspory z rozsahu výroby (sériová výroba),
- časté změny jsou nežádoucí,
- standardní kvalita, průměrné služby (nic „navíc“),
- přístup „šetřeme kde se dá“.

Výhody nákladové strategie spočívají v:

- snížení ceny vyvolá vyšší poptávku,
- překážka pro nové firmy vstupující na trh,
- nenutí zákazníky hledat substituty,
- úspěch u cenově orientovaného zákazníka,
- velkoobjemová výroba zakládá silnější vyjednávací pozici vůči dodavatelům.

Nevýhodami nákladové strategie jsou:

- technologické změny vs. vysoké počáteční investice do velkoobjemové výroby,
- růst poměru zákazníků orientovaných na kvalitu,
- nízká pružnost v reakci na potřeby trhu,
- konkurence se stejnou strategií tlačí ceny dolů na hranici rentability.

6.2.2 Strategie odlišnosti

Organizace uplatňující strategii odlišnosti musí nabízet jedinečný aspekt produktu, který jsou zákazníci schopni vnímat a jsou ochotni za něj zaplatit – jedinečnost s sebou zpravidla nese vyšší náklady, které se projeví ve vyšší prodejní ceně daného produktu. Jedinečnost může spočívat v samotném produktu, v doprovodných aktivitách, ve způsobu distribuce produktu, v marketingové strategii apod.

Výhody nákladové strategie spočívají v:

- věrnost zákazníků značce,
- s ohledem na specifičnost produktu nižší vyjednávací síla odběratelů,
- vyšší prodejní ceny,
- díky vyšším prodejním cenám nižší závislost na cenách vstupů.

Nevýhodami nákladové strategie jsou:

- nebezpečí příliš vysoké ceny (zákazníky neakceptovatelné),
- růst poměru nákladově orientovaných zákazníků,
- kopírování specifických předností konkurenty,
- vysoké náklady na inovace,
- přílišná šíře aktivit (vs. úzce specializovaná konkurence).

6.2.3 Strategie zacílení

V rámci strategie zacílení organizace hledá specifický segment (nebo celou skupinu segmentů) trhu, jemuž přizpůsobí veškeré své aktivity a je tak schopna uspokojit potřeby daného segmentu lépe než konkurence. Porter rozlišuje dvě varianty této strategie: nabízení relativně nižších cen v rámci úzce vymezeného segmentu nebo specifické produkty pro specifický segment trhu (typickým příkladem jsou luxusní produkty).

V případě, že organizace zvolí nízkonákladové hledisko pro cílenou strategii, může konkurovat nízkými náklady na daném segmentu trhu. V případě, že si organizace zvolila diferenciatní strategii na daném segmentu trhu, může svůj úspěch založit na dokonalé znalosti svého zákazníka.

6.3 Varianty rozvoje organizace

Podle charakteru dalšího vývoje organizace lze rozlišit následující varianty strategického rozvoje:³⁸

- strategie expanze,
- strategie omezení,

³⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.*

- strategie stability,
- kombinovaná strategie.

Strategie expanze spočívá v zavedení nových výrobků, zaměření působení organizace na nové trhy, s novými funkcemi či rozšíření stávajících oblastí podnikání. Tuto strategii zpravidla volí organizace, jejíž produkty se nacházejí ve stadiu růstu, resp. na začátku životního cyklu. Strategie zpravidla předpokládá vyšší investice s vyšším rizikem. Cílem takové strategie je dlouhodobý úspěch v turbulentním prostředí celosvětové konkurence. Dle mnohých expertů se v dnešní době jedná o jedinou možnou strategii.

Strategie omezení je pravým opakem strategie expanze. Spočívá v redukci rozsahu produktů, omezení trhů či funkcí a v zúžení stávajících oblastí podnikání. Organizace k této strategii přistupují zpravidla ve stavu, kdy se produkty dané organizace nacházejí v klesající fázi, resp. v závěrečné fázi životního cyklu. Krátkodobě může daná strategie vést ke zvýšení efektivity prostřednictvím dočasného uvolnění finančních prostředků. Je-li organizace nucena zvolit tuto strategii, jedná se zpravidla o známku špatného vedení organizace, kdy hrozby vnějšího prostředí a slabé stránky organizace převyšují nad příležitostmi a silnými stránkami.

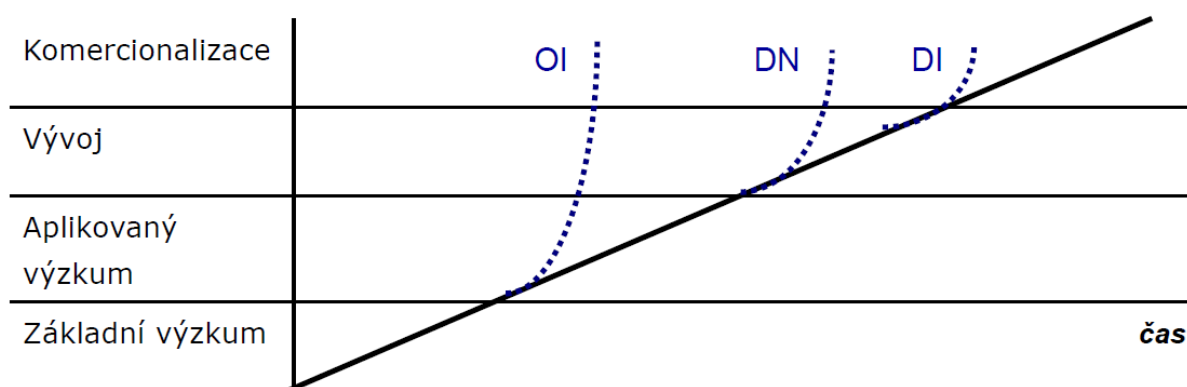
Strategie stability je typická pro organizace nacházející se ve stadiu zralosti. V rámci této strategie zpravidla organizace usiluje o segmentaci trhu, popř. o diferenciaci produktů. Hlavním cílem je zlepšení efektivnosti produkce a inovace postupů. Strategie stability je méně riziková než strategie expanze, předpokládá však stabilní vnější prostředí, což v současných turbulentních podmínkách téměř neexistuje. Tato strategie je snadněji přijímána stakeholders a je svým způsobem jednoduchá jak pro management, tak i pro majitele organizace. Strategie stability může být také uplatňována pouze na předem omezené období ve snaze ustálit procesy před zavedením strategie expanze.

Kombinovaná strategie spočívá v kombinování jednotlivých výše uvedených strategií. Přistupují k ní zpravidla organizace s více různými produkty nacházejícími se v různých stádiích vývoje. Z hlediska času mohou být jednotlivé strategie kombinovány souběžně nebo sekvenčně. Při souběžném kombinování strategií organizace využívá různé strategie pro různé produkty. Při sekvenčním kombinování strategií si organizace pro část strategického období zvolí např. strategii stability a pro druhou část strategického období strategii expanze.

6.4 Přístupy k vědecko-technickému rozvoji

Proces vědeckotechnického rozvoje zpravidla prochází stadii základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, vývoje a komercializace (viz Obr. 11). Podle toho, do jakého stadia vstupuje organizace se svými aktivitami, rozlišujeme strategii:

- ofenzivního inovátora,
- defenzivního následníka,
- defenzivního imitátora.



Obr. 11 Přístupy k vědeckotechnickému rozvoji³⁹

Organizace, která zvolila ofenzivní přístup k vědeckotechnickému rozvoji (**ofenzivní inovátor** – OI), je aktivní již v oblasti aplikovaného výzkumu, mnohdy i ve spolupráci s výzkumnými institucemi provádějícími základní výzkum. Investice do výzkumu s sebou sice nesou poměrně vysoké riziko neúspěchu, v případě úspěšného výzkumu má však daná organizace zajištěné první místo na trhu a má velkou šanci získat dominantní tržní podíl. Zpravidla se jedná o menší organizace, které nově vstupují do daného oboru a strategie ofenzivního inovátora je mnohdy jedinou šancí, jak na daném trhu získat své postavení.

V případě, že organizace není ochotná investovat do samotného výzkumu a podstoupit riziko neúspěchu s touto oblastí spojeným, volí strategii defenzivního následníka nebo defenzivního imitátora. **Defenzivní následník** (DN) se zaměřuje na vývojovou fázi, kdy vychází z již prověřených výsledků

³⁹ Srov. Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*, upraveno.

aplikovaného výzkumu a snaží se na trh vstoupit s novými produkty, založenými však na stejném základě jako ofenzivní inovátor, který již značnou část trhu svým produktem obsadil. Většinou se jedná o největší organizace působící v daném oboru.

Defenzivní imitátor (DI) se svými inovačními aktivitami čeká vždy až na období komercializace a zabývá se pouze dílčími inovacemi již existujících produktů na trhu, který je již částečně obsazen ofenzivním inovátorem a defenzivními následníky. Tato strategie bývá úspěšná zejm. v oborech, kde jsou používané technologie spíše jednoduššího charakteru, změny jsou pomalejší a déle trvají.

Σ

Organizace si mohou zvolit celou řadu předem definovaných typů strategií. Poměrně známými a často používanými jsou Porterovy generické strategie, které spočívají ve vytváření jedinečné pozice vůči konkurenci. Organizace si také vybírá, jaký záběr funkcí bude naplňovat (od dodávky surovin přes výrobu a montáž až po velkoobchod či maloobchod). Důležité je rozhodnutí, zda se bude organizace ve svém vývoji dále rozšiřovat, či je naopak nucena přijmout strategii omezení. Z pohledu přístupu k vědecko-technickému rozvoji se organizace rozhoduje, do jaké fáze procesu vědecko-technického rozvoje vstoupí.

?

1. Vysvětlete princip Porterových generických strategií.
2. Definujte výhody a nevýhody strategie nízkých cen. Uveďte alespoň tři příklady existujících organizací, které zjevně tuto strategii zastávají.
3. Definujte výhody a nevýhody strategie ofenzivního inovátora. Uveďte alespoň tři příklady existujících organizací, které zjevně tuto strategii zastávají.



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

Kapitola 7

Výběr optimální strategie



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat faktory ovlivňující výběr optimální strategie
- charakterizovat vlastnosti optimální strategie
- vysvětlit vztah top manažera k riziku a jím preferovanou variantu strategie
- definovat a vysvětlit jednotlivá kritéria hodnocení strategických variant



Klíčová slova:

Hodnocení návrhů strategie, výběr strategie, optimální strategie, hodnotící kritéria, vhodnost, přijatelnost, proveditelnost.

7.1 Faktory ovlivňující výběr strategie

Rozhodnutí o výběru optimální varianty strategie je naprosto zásadní a závisí na něm budoucnost celé organizace. Je spojeno nejen s rizikem, že organizace nedosáhne stanoveného cíle, ale že nevhodná strategie spojená se výraznými investicemi způsobí zánik celé organizace. Je proto nezbytné co nejobjektivněji zhodnotit jednotlivé varianty strategie a vybrat takovou, která nejlépe odpovídá možnostem organizace (viz strategické analýzy vnitřního prostředí), vychází z očekávaného vývoje vnějšího prostředí (viz strategické analýzy vnějšího prostředí) a vede k dosažení strategického cíle.

Výběr strategie tedy do značné míry závisí i na intenzitě závislosti dané organizace na jejích stakeholders (majitelích, konkurentech, odběratelích, dodavatelích apod.). Závislost na majitelích organizace omezuje již formulaci cíle, ale i následný strategický výběr. Závislost na konkurentech omezuje míru ofenzivity strategie. Závislost na odběratelích a dodavatelích omezuje potenciální změny ve strategii. Závislost na vládě omezuje flexibilitu vůči aktuálním tržním podmínkám a přáním majitelů.

Dalším z faktorů ovlivňujících výběr vhodné varianty strategie je postoj vrcholových řídicích pracovníků k možnému riziku (viz Obr. 12).



Obr. 12 Postoje top managementu k riziku a jeho důsledky pro výběr strategie⁴⁰

⁴⁰ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*, upraveno.

Rozhodnutí o výběru optimální varianty strategie je pouze na top manažerovi. Zatímco strategickými analýzami bývají zpravidla pověřovány osoby mimo vrcholové vedení organizace (jedná se o analytickou práci, která vyžaduje odbornost vždy pro danou analyzovanou oblast, nikoliv o činnost vyžadující ty vlastnosti, které odlišují top manažera od ostatních manažerských a jiných funkcí, a zejména se jedná o snadno delegovatelnou činnost), konečné rozhodnutí o tom, která z možných variant strategie bude nakonec realizována, musí top manažer učinit sám. Jedná se o jeden z jeho klíčových úkolů.

7.2 Hodnoticí kritéria

Optimální strategie by měla splnit především tři základní kritéria, naplňující konkrétní požadavky na strategii:⁴¹

- vhodnost,
- přijatelnost,
- proveditelnost.

7.2.1 Vhodnost

Vhodnost strategie znamená, že uvažovaná varianta strategie splňuje následující požadavky:⁴²

- Hodnocená strategie je konzistentní s misí organizace.
- Daný návrh strategie logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, je formulován tak, že k dosažení strategického cíle bude maximálně využito silných stránek organizace a příležitostí, které skýtá dané podnikatelské prostředí, a budou eliminovány případné slabé stránky organizace a její hrozby.
- Při strategické analýze a formulaci daného návrhu strategie byly vzaty v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti, zejména pak faktory, které se sice v současnosti neprojevují příliš zřetelně, ale budou pozici organizace silně ovlivňovat v budoucnu.
- Daný návrh strategie využívá a zároveň zakládá specifickou přednost organizace.

⁴¹ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*.

⁴² Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

- Daný návrh respektuje ekonomické zákonitosti, je v souladu s existujícím ekonomickým a politickým prostředím, s právním řádem a s etikou podnikání.

Posouzení vhodnosti strategie by mělo mj. znamenat důkladnou práci s výstupy strategické analýzy, a kontrolu východisek a předpokladů, na jejichž základě byl daný návrh strategie zformulován. Rozhodování jsou v této fázi převážně špatně strukturovaná, nekvantifikovatelná a mají velké důsledky pro další vývoj celé organizace. Značnou roli zde hraje heuristika opřená o expertní intuici top manažera a jeho spolupracovníků. Není vhodné, aby se procesu rozhodování účastnili autoři jednotlivých návrhů (kromě podání případných vysvětlení). Jednotlivé návrhy je vhodné rozpracovat do podoby scénářů budoucího vývoje po implementaci daného návrhu (viz kap. 3.2.3).

7.2.2 Přijatelnost

Přijatelnost⁴³ strategie znamená především skutečnost, že daný návrh strategie v případě jeho přijetí uspokojí všechny stakeholders:

- vlastníky,
- odběratele,
- management,
- zaměstnance.

a bude přijatelná také pro:

- stát,
- orgány místní správy,
- banky či investory,
- obchodní partnery.

Uvažovaná strategie by měla být hodnocena především z pohledu požadavků, která se uvedených stakeholders bezprostředně týkají, např. z hlediska:

- reálnosti uvažované tržní ceny produktů,
- možnosti uspokojení poptávky,
- vytvoření distribučních kanálů,
- podílu organizace na trhu,
- návratnosti vynaložených prostředků,

⁴³ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

- vývoje kapitálové struktury a tržní hodnoty organizace,
- ziskovosti,
- vývoje nákladů,
- mezd,
- zaměstnanosti,
- dopadů na životní prostředí,
- aj.

7.2.3 Proveditelnost

Proveditelnost strategie znamená především zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie, jako:⁴⁴

- kapitál,
- technologie,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- energie,
- suroviny a materiál,
- technologie,
- know-how,
- licence,
- informace,
- povolení, atesty či licence,
- aj.

Je důležité, aby potřebné výrobní zdroje byly k dispozici včas. Jedním z podkladů pro rozhodnutí by proto měla být i analýza cash-flow a obdobné analýzy dostupnosti dalších výrobních zdrojů nezbytných pro následnou realizaci daného návrhu strategie.

Návrh strategie by měl být rovněž v souladu s firemní kulturou. Na firemní kulturu je v této souvislosti třeba pohlížet jako na potenciálního retardačního činitele, který by mohl realizaci daného návrhu strategie komplikovat, případně i zcela znemožnit.

⁴⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

Dalším důležitým kritériem je v této souvislosti hledisko stabilního vývoje dané organizace. Stabilita v tomto případě znamená, že organizace musí být v průběhu realizace daného návrhu strategie schopna eliminovat působení náhodných rušivých vlivů (např. klimatické extrémny, stávky pracovníků, ekonomická krize apod.). Potřebnou stabilitu si může organizace zajistit zejména vytvořením tzv. stabilizačních faktorů, např.:⁴⁵

- rezerv výrobních zdrojů v potřebné výši,
- strategických aliancí realizovaných např. dohodami o spolupráci v krizových situacích,
- diverzifikací,
- pojištěním proti možným rizikům.

Σ

Hodnocení a výběr optimální strategie je jedním z nejdůležitějších úkolů top manažera. Jedná se o složitý rozhodovací proces, v rámci kterého dochází postupnou selekcí možných variant strategie k výběru takové strategie, jež nejlépe odpovídá možnostem organizace, vychází z očekávaného vývoje vnějšího prostředí a vede k dosažení stanoveného strategického cíle. Výběr strategie mj. ovlivňuje míra závislosti organizace na majitelích, konkurentech, odběratelích či dodavatelích a postoji top manažera k možnému riziku. Jednotlivé návrhy strategie se zpravidla posuzují podle tří hlavních kritérií – vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti.

?

1. Vysvětlete, jak postoj top manažera k riziku ovlivňuje výběr optimální strategie.
2. Vysvětlete, jak míra závislosti organizace na jednotlivých stakeholders ovlivňuje výběr optimální strategie.
3. Definujte hlavní rozhodovací kritéria důležitá pro proces výběr optimální strategie.
4. Definujte vztah mezi strategickou analýzou a výběrem optimální strategie.



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

⁴⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

Kapitola 8

Implementace strategie



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat proces implementace strategie
- charakterizovat důležitost správného nastavení strategických operací pro realizaci strategie
- vysvětlit nezbytnost a efekt systémového vyladování strategických operací



Klíčová slova:

System strategického řízení, strategické operace, systémové vyladování, mapa vnímaných hodnot, synergie.

Formulace strategie je nejdůležitější a nejsložitější manažerskou činností. Její implementace je však neméně náročná. Strategie organizace, která se chce v současném globálním tržním prostředí úspěšně rozvíjet, si nutně musí klást vysoké, náročné cíle. Jejich plnění vyžaduje velké změny v chování všech pracovníků dané organizace.

Implementace strategie představuje složitý proces, do něhož se promítá mnoho činitelů věcných, finančních a především sociálně psychologických. Dosažení strategického cíle není jen výsledkem strategických rozhodnutí. Strategie se musí promítnout do veškerých aktivit organizace. Každá aktivita v organizaci musí mít své opodstatnění ve strategii a musí vést k dosažení strategického cíle (krátkodobé řízení zásob, financí, prodeje, výroby, kvalifikace, technologie, všechny dílčí závěry vycházející z porad top managementu, všechny příkazy, pokyny apod.). Top management musí zajistit konzistentnost mezi strategickým a operativním řízením. Strategický cíl lze naplnit jen tehdy, jestliže top management věnuje strategii systematickou a trvalou pozornost, věnuje mu dostatek času, jestliže z vrcholového vedení stále vycházejí jasné signály, zřetelně proklamující, že vedení o dosažení formulovaných strategických cílů vážně usiluje, má o ně trvalý zájem a odmění každého, kdo se o jejich splnění přičiní.

Získat pracovníky pro implementaci náročné strategie je však obtížné. Velká část pracovníků se z pochopitelných důvodů změnám brání. Náročnou strategii lze v organizaci důsledně prosadit jen tehdy, jestliže jsou pro její implementaci získáni doslova všichni pracovníci. Strategie se totiž do života neprosadí pouhými top manažerskými rozhodnutími. Ta udávají směr rozvoje organizace a implementaci strategie pouze startují. Reálnou se strategie stává teprve vzájemně sladěnými aktivitami všech pracovníků. Implementace strategie se proto projevuje činností všech zaměstnanců organizace, které musí směřovat k naplnění mise a vize organizace a jejího strategického cíle. Pouze jednota jejich aktivit a jejich sladěnost se strategií zajišťuje úspěšnou implementaci strategie. Všichni pracovníci proto musí strategii své organizace znát. Výjimkou jsou pouze některé technické postupy a vynálezy.

Úspěšná implementace strategie organizace může být dosažena pouze sjednoceným úsilím všech pracovníků podniku. Všichni pracovníci musí strategii (nebo alespoň misi, vizi a strategický cíl) znát, musí ji akceptovat a být ochotni svým dílem a v souladu se svou pozicí aktivně přispět k její implementaci.

8.1 Schválení strategie

Implementace strategie začíná jejím schválením. Strategii bezpodmínečně musí schválit nejvyšší statutární orgány podniku. Stejně jako při formulaci strategie, je při její implementaci úloha top manažera nezastupitelná. Musí být spjata s jeho osobou. On sám si musí uvědomit, že s úspěšnou implementací stojí a roste, s jejím neúspěchem padá.

Formální schválení strategie může probíhat různým způsobem. Někde stačí několik slov. To platí zejména v malých podnicích. Ve větších organizacích ovšem bývá strategie obvykle schvalována formou určitého písemného dokumentu – rozhodnutím valné hromady, představenstva, směrnicí, příkazem nebo jiným dokumentem. Závisí na právní formě dané organizace a jejím statutárním uspořádání. Strategie je klíčovým dokumentem organizace a její platnost nesmí být později zpochybňována.

8.2 Systém strategického řízení

Nejpozději v okamžiku schválení strategie musí začít fungovat systém strategického řízení. Jeho zavedení je obvykle provedeno vydáním statutu. V malých podnicích ovšem takovýto statut není nutný. Stačí ústní vyhlášení zásad systému strategického řízení.

Podstata systému strategického řízení je velmi jednoduchá. Spočívá v systematickém hodnocení dílčích strategických operací. Hodnotí se jejich:

- průběh (zda byly provedeny aktivity, které měly být splněny),
- dosažené efekty (definované v indikátorech),
- vynaložené náklady.

Hodnocení může probíhat zcela neformálně (např. stručnou ústní nebo písemnou zprávou každého nositele strategické operace). Lze také použít sofistikovaných softwarových metod, zpracovaných k tomuto účelu. Forma není podstatná. Podstatný je obsah prováděného hodnocení. Hodnotí se, zda splnění operace vyústilo v požadovaný efekt, zda umožňuje další úspěšné pokračování dané operace, event. zda je nutno provést korekci, resp. aktualizaci dílčí nebo strategické operace, event. i celé strategie.

Důležitý je pravidelný interval hodnocení. V současné době se interval hodnocení, který dříve činil čtvrtletí až rok, podstatně zkrátil. Měsíční interval hodnocení je nezbytností. Hodnocení je totiž rovněž základem úvah o nutnosti aktualizace obsahu strategických operací a tím někdy i celé strategie. Dochází k tomu tehdy, jestliže organizace dosáhne tzv. strategického inflexního bodu, tj. bodu, kdy buď současná strategie již neumožňuje další přežití a rozvoj organizace, nebo se naopak objevily nové významné možnosti dynamického rozvoje. V dnešní době bude dosažení těchto bodů stále častější. Proto musí top manažer systematicky sledovat vývoj vnějšího prostředí i dění uvnitř organizace (např. průběh výzkumných aktivit, stav vytvoření distribučních sítí atd.).

8.3 Strategické operace

8.3.1 Obsah strategických operací

Základem systému strategického řízení, resp. implementace strategie, jsou strategické operace a jejich systematické hodnocení. Strategické operace jsou aktivity, směřující k naplnění vize a dosažení strategických cílů.

Strategické operace musí postihnout tzv. „tvrdé“, tak i tzv. „měkké“ činnosti. „Tvrdé“ činnosti jsou ty, které souvisejí se zaváděním nových technologií výroby, distribuce, logistiky apod. „Měkké“ činnosti se vztahují k emotivně ovlivněným aktivitám pracovníků (motivace, komunikace atd.). Mají pro rozvoj organizace základní význam a nesmí být ve strategii podceněny nebo dokonce opomenuty.

Strategické operace musí zajistit flexibilitu organizace i její odolnost proti změnám okolí. Musí proto umožnit praktickou realizaci principu kompatibility variant.

Strategické operace nepopisují již existující činnosti, které se v organizaci běžně provádějí. Vycházejí z poslání strategie – zajistit další rozvoj organizace. Ve strategických operacích se proto uvádějí pouze ty činnosti, které současný stav mění ve stav cílový. V případě, že jde o zásadní změnu organizace, obsahují ovšem strategické operace prakticky všechny základní aktivity, které zabezpečují přechod od dosavadního stavu organizace ke stavu cílovému. V tomto případě jsou strategické operace obvykle zaměřeny na tyto aktivity:

- inovace produktů,
- vztahy k zákazníkům,
- kvalita,
- metody nákupu a logistiky,

- nové technologie, vč. informačních,
- personalistika,
- investice,
- organizace, komunikace, management,
- aliance, fúze,
- náklady, financování, likvidita.

Komplex výše uvedených opatření musí zabezpečit stálý přísun nových produktů organizace na trh, tj. tok procesů od vzniku nápadů až po inkaso plateb za nové produkty a péči o tyto produkty u zákazníka. Obsah strategických operací musí být zcela unikátní. Jinak tomu být ani nemůže, protože právě strategické operace směřují k vytvoření jedinečnosti, tj. unikátnosti organizace.

Strategické operace musí být vzájemně provázané, nesmí být mezi nimi rozpory, musí být věčně, časově a personalisticky sladěny. Vzájemné sladění musí být zabezpečeno již při formulaci strategie (strategické operace jsou její nedílnou součástí). Sladování však musí být prováděno, protože v dynamickém světě nezbytně dojde v procesu plnění strategických operací k odchýlkám od původních hypotéz, a to jak ve vnějším prostředí organizace, tak i v plnění jednotlivých úkolů. Konzistentnost strategických operací musí být proto stále znovu ověřována a stále znovu vyladována. Kvalifikovaným nástrojem k zajištění této provázanosti je tzv. strategické vyladování.

8.3.2 **Systémové vyladování strategických operací**

Pojetí a smysl strategického vyladování

Strategické operace musí být vzájemně provázány tak, aby směřovaly ke splnění vize organizace a jejího strategického cíle. Celkový efekt je potom větší než souhrn efektů jednotlivých strategických operací (synergický efekt). Cestou k dosažení tohoto efektu je takzvané systémové vyladování. Rozumíme jím úsilí o dosažení konzistentnosti všech strategických operací a v nich obsažených indikátorů a dílčích operací navzájem i souladu těchto operací s vizí a strategickým cílem organizace.

Top management může zajistit růst organizace pouze neustále novými kombinacemi činností, které ve svém celku mohou dosáhnout nejlepších výsledků. Jedná se tedy o inovace produktového portfolia, cenovou strategii, snižování nákladů, nástupu na nové trhy, nové technologie, nové metody podnikání, nová personální politika, atd.). Strategii organizace proto nelze formulovat jako soubor jednotlivých izolovaných strategických operací, ale jako jejich promyšlený, vzájemně sladěný, ucelený systém, jehož jednotlivé části a prvky (zdroje, podnikatelské oblasti, organizace) jsou ve vzájemném souladu. Vyladění strategických operací se samozřejmě provádí při formulaci strategie.

Musí se však permanentně provádět při každém hodnocení průběhu strategických operací a při aktualizaci strategie tak, aby nedošlo k postupné ztrátě vazeb mezi strategickými operacemi a tím i ke ztrátě synergických efektů, event. i specifických předností organizace. Podmínkou úspěšného vyladění je existence silného top managementu.

Strategicky připravená organizace

Strategická připravenost organizace (strategic fit) existuje, jestliže strategické operace jsou konzistentní s vizí a strategickým cílem navzájem a jsou též systémově sladěny s požadavky zákazníků a akcionářů.

Systémového vyladění na úrovni lidského kapitálu je dosaženo tehdy, jestliže cíle všech zaměstnanců, jejich kvalifikace i motivace jsou vyladěny se strategií organizace. Jedná se o obtížný proces. V podnikatelském prostředí se často objevuje situace, kdy zaměstnavatel má zájem platit zaměstnancům co nejméně za co nejvíce práce, zatímco zaměstnanci mají zájem přesně opačný. Současná doba vyžaduje zapojení pravých hemisfér všech pracovníků do aktivní spolupráce na rozvoji organizace. K tomu je nutný soulad zájmů zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Systémového vyladění na úrovni organizace je dosaženo tehdy, jestliže jednotlivé útvary spolupracují při plnění strategických operací, které zajišťují spolupráci mezi útvary. Vyvolat v organizaci ducha spolupráce je velmi obtížné, ale zcela nezbytné. Je proto třeba budovat firemní kulturu zaměřenou na vzájemné sdílení a spolupráci.

Systémového vyladění na úrovni soustavy plánování a kontroly je dosaženo tehdy, jestliže plánovací a controllingové činnosti jsou provázány se strategií. Jde o to, aby všechny plány a rozpočty vycházely ze strategie a aby controllingové činnosti zajišťovaly jednak hodnocení průběhu již provedených strategických operací, jednak aby poskytovaly pohled na budoucí vývoj faktorů, ovlivňujících strategii organizace.

Principy strategického vyladění

Jednotlivé principy strategického vyladění lze definovat následovně:

- Základem všech aktivit organizace je kvalifikovaně formulovaná strategie.
- Musí být vyladěny zájmy všech stakeholders (akcionáři, správní rada, dozorčí rada, představenstvo, management, zaměstnanci a jejich odbory, zákazníci, jednotlivé útvary organizace).
- Strategie se důsledně promítá do všech jednotlivých aktivit organizace.
- Je zajištěno fungování zpětných vazeb mezi jednotlivými součástmi organizace (top management, funkční, výrobní, prodejní, nákupní, finanční útvary atd.).
- Systémové vyladění probíhá nepřetržitě v souladu se změnami v okolí i uvnitř organizace.
- Mimořádně velký význam má systémové vyladění s požadavky a aktivitami zákazníků.

- Stále větší vliv má vyladování aktivit organizace s novými poznatky vědy a výzkumu.

Splnění výše uvedených principů je velmi obtížné. Rozpory se v organizaci projevují na mnoha místech. Rozdílné mohou být již zájmy jednotlivých majitelů. Někteří by např. chtěli dosáhnout co největší zisky během krátkého období. Jiní majitelé preferují menší, ale stabilní zisky zajišťující dlouhodobý rozvoj organizace. Rozporné zájmy se projevují rovněž mezi majiteli a manažery. Majitelé požadují co největší efekty, naproti tomu manažeři jsou si vědomi toho, že bezprostředně odpovídají za splnění cílů a čím budou vyšší, tím bude splnění náročnější a obtížnější. Rozdíly zájmů často také existují mezi top managementem a středními manažery. Ti vědí, že velké cíle si vyžádají změnu jejich chování, zvýšení kvalifikace nebo dokonce úplnou rekvalifikaci, někdy dokonce i ztrátu zaměstnání. Je zajímavé, že odpor středního managementu je někdy větší než odpor řadových zaměstnanců k navrhované změně. Je tomu tak pravděpodobně proto, že řadoví pracovníci snadněji naleznou podobnou práci jinde.

Dosáhnout systémového vyladění je proto velmi náročné. Má ale zásadní význam. Jestliže však organizace důsledně dodržuje výše uvedená pravidla, může se dopracovat k vytvoření významných specifických předností oproti ostatním organizacím, které tento proces důsledně nezvládají. Vytvoří totiž v organizaci takové synergické efekty, které výrazně zvýší efektivitu dané organizace. Zvláště je nutné zdůraznit nutnost vyladění strategie s aktivitami zaměstnanců, kteří musí být důsledně motivováni k implementaci strategie. Organizace proto musí vytvářet efektivní systémy komunikace se zaměstnanci (včetně tzv. otevřených metod komunikace), uplatňovat aktivní programy vzdělávání a motivování a jejich trvalé vyladování se strategií organizace.

Synergické efekty strategického vyladování

Synergického efektu je třeba dosáhnout v různých oblastech činnosti organizace. Níže jsou uvedeny ty nejdůležitější:

Synergie z využití vysoké odbornosti top managementu organizace

Top management organizace využije vysoké úrovně svých odborných znalostí, zkušeností a dokonalějších informací k tomu, že svým podřízeným strukturním jednotkám stanoví určité hodnoty nebo postupy a soustavně je učí tyto postupy a hodnoty prakticky používat a dále je tvůrčím způsobem rozvíjet. Management a pracovníci strukturních jednotek tyto závazné pokyny (směrnice, příkazy aj.) aplikují s přihlédnutím ke specifikům dané strukturní jednotky. Dobře fungující management se snaží, aby jeho podřízení nejen získali znalosti, jimiž top manažeři disponují, ale aby v dílčích specializovaných oblastech měli znalosti hlubší.

Zvláště účinný je tento typ vytváření synergie tam, kde top management disponuje některými unikátními specifickými přednostmi (tradice, špičková osobní kvalifikace, osobní image, kontakty, mimořádná spolehlivost, pevné finanční zázemí, vládní podpora, vztah k životnímu prostředí, striktní dodržování smluvních závazků atd.).

Synergie z cíleného soustředění aktiv

Jednotlivé strukturální jednotky vytvářejí ekonomický efekt (zisk). Jeho rozumným přerozdělováním, lze někdy dosáhnout větší výnosnosti, než kdyby zisk byl využíván každou strukturální jednotkou samostatně. Top management by měl disponovat lepšími informacemi pro toto rozhodování (lepší kontakty, zdroje, poradci...) než management jednotlivých strukturálních jednotek. Měl by také mít lepší, dokonalejší investorský cit, intuici, světový rozhled.

Soustředění aktiv může ve výrobním podniku přinést výhody vyplývající z velkého objemu výroby, sériovosti, lepšího vytížení strojů, zařízení a budov, vyššího využití zásob a řady dalších efektů. Je však nutné vzít v úvahu možný růst dopravních nákladů a především zeslabení kontaktů se zákazníky. Vyladění proto musí komplexně postihnout všechny tyto faktory.

Velký efekt může přinést vyladění v oblasti pracovního kapitálu. Může jít o tyto vzájemně vyladěné procesy:

- Prodej nebo lepší využití nevýdělečných aktivit.
- Snížení úvěrových limitů vůči zákazníkům.
- Snížení pohledávek po lhůtě splatnosti.
- Vyjednání delší lhůty splatnosti dodavatelům.
- Revidování struktury závazků.
- Hledání možnosti zvýšení likvidity (factoring...)
- Optimalizace zásob.
- Snížení zadluženosti.

Provádění těchto procesů musí být vyladěno s odpovídající zainteresovaností zaměstnanců i obchodních partnerů.

Synergie ze sdílení zákazníků

Efekt z prodeje uskutečňovaného více strukturálními jednotkami v organizaci může vyplývat např. ze společných servisních služeb, komplexních řešení reklamy, garancí, využívání průzkumů poptávky, navazování partnerských vztahů, dodávání tzv. balíčků služeb a produktů, křížového prodeje atd. Tento proces lze sledovat např. u bank, které nyní nabízejí služby z oblasti pojišťovnictví, správy nemovitostí, zdravotnictví a dalších.

Důležitou součástí vyladování je aktualizace map vnímaných hodnot jednotlivých produktů. Tyto mapy vyznačují důležité vlastnosti jednotlivých produktů a náklady na vytvoření každého z nich. Organizace si u svých zákazníků trvale ověřuje, zda zákazník jednotlivé vlastnosti vnímá, potřebuje je a je ochoten za ně zaplatit minimálně takovou cenu, která pokrývá náklady na produkci. Zákazník se stává spoluvůrcem produktu, který je takto trvale přizpůsobován jeho individuálním potřebám (hovíme o kustomizaci nebo personalizaci produktu).

Prakticky se při zpracování mapy vnímaných hodnot postupuje tak, že se graficky znázorní celý proces vytvoření určitého produktu. Při vytváření hmotných výrobků se tedy popíše proces nalezení vhodného dodavatele – v současnosti nutně v celosvětovém měřítku, např. metodou elektronické aukce. Poté se vyčíslí náklady na nalezení dodavatele, popíše se proces uzavření smlouvy s dodavatelem a vyčíslí se náklady, které je nutné na něj vynaložit. Dále se popíše proces dodání materiálu do organizace, jeho kvantitativní i kvalitativní vstupní kontroly, náklady skladování a vyčíslí se náklady na tyto jednotlivé operace. Poté se detailně popíše jednotlivé výrobní a kontrolní operace, výstupní kontrola, skladování hotových výrobků, doprava k zákazníkovi a proces fakturace a plateb. U každé operace se opět vyčíslí příslušné náklady. Popíše se i náklady na event. udržování konsignačního skladu a servisní služby. Celý tento proces se detailně hodnotí společně se zákazníkem, který se vyjádří, zda každá z prováděných nebo navrhovaných operací je skutečně nutná (např. mezioperační nebo vstupní kontrola všech navrhovaných parametrů), zda mu přináší užitek odpovídající vynaloženým nákladům, které se stávají součástí ceny, a zda je event. specifickou předností dodavatele. Jestliže tomu tak není, operace se vypustí nebo nahradí jinou, efektivnější, levnější nebo zákazníkovi lépe vyhovující. Tímto způsobem lze jednak vytvořit specifické přednosti organizace, jednak nalézt značné možnosti, jak snížit cenu produktu.

Synergie vyplývající z integrace s dodavateli

Dodavatelům se umožňuje sledovat plán výroby dané organizace a přizpůsobit se mu. Vyladují se procesy výzkumu, vývoje a investic.

Synergie z vyladování vnitřních procesů

Tento typ synergie může mít řadu forem. První z nich je centralizace procesů. Velmi běžné je sdílení (provádění) některých procesů nebo služeb pro řadu strukturálních jednotek. Může jít o údržbu, dopravu, servis, vedení účetnictví, informační technologie, nákup, jídelnu či facility management. Efekty dosažené např. společným nákupem, vedením účetnictví pro celou organizaci ve státech s levnou pracovní silou, lepším využitím dopravních prostředků, specializací údržby atd., mohou být vysoké. Rovněž používání jednotného typu software může přinést velké efekty.

Také společné (sdílené) řízení takových procesů, jako je řízení systému kvality (TQM), SIX sigma, activity based costing (ABC), řízení orientované na zákazníka (CRM), může přinést vysoké efekty.

Ušetří se náklady na školení, konzultační firmy atd. Zavedení lze nejprve provést jako pilotní projekt v jedné strukturální jednotce a ostatní se mohou vyhnout začátečnickým chybám. Snižuje se tím riziko související s prováděním změn.

Synergie vyplývající z procesu učení

Znalosti jsou stále významnějším faktorem úspěchu a efektivnosti. Synergický efekt vyplývající z využívání znalostí, existujících kdekoli uvnitř organizace (ať již v její centrále nebo v některé z jejích strukturálních jednotek) ve všech nebo alespoň v některých strukturálních jednotkách, může proto přinést obrovský efekt.

Synergie, jejichž zdrojem je integrace hodnotového řetězce

Teorii hodnotového řetězce je věnována kap. 3.3.6. Procesy outsourcingu i off-shoringu⁴⁶ je nutné kvalifikovaně vyladit s ostatními procesy. Jednou z cest ke zvýšení efektivnosti organizace může být také doplnění, kompletace hodnotového řetězce nebo jeho prodloužení buď ve směru, nebo proti směru hodnotového řetězce.

Synergie vyplývající z vyladování podpůrných procesů

Úkolem podpůrných jednotek není bezprostřední vytváření zisku. Výstupy podpůrných útvarů jsou obvykle nehmotné (např. informační servis). Jejich efektivitu lze jen obtížně kvantifikovat a vyhodnotit. Útvary zajišťující podpůrné funkce musí však nabízet jeden z následujících efektů:

- snížení nákladů
- jedinečné (unikátní) služby

Pokud ani jedno ani druhé nezajišťují, vzniká otázka, zda je zrušit nebo danou funkci zajistit spoluprací s externí organizací.

Postup při vyladování podpůrných funkcí je následující:

- Podpůrné jednotky vyladí svou strategii se strategií organizace a dalších strukturálních jednotek, tím, že určí portfolio služeb, které poskytují. Definují, jak tyto služby přispějí k dosažení ekonomického efektu.
- Podpůrné jednotky zpracují návrh, jak zdokonalit svou vlastní činnost, tj. zpracují svoji vlastní strategii, resp. vyladění svých vnitřních procesů.
- Vyhodnotí se efektivita jednotlivých podpůrných jednotek.

⁴⁶ Outsourcing znamená vymísťování aktivit, které netvoří základní činnosti podniku (tzv. core business). Off-shoring znamená vymísťování části, nebo dokonce všech činností, tvořících core business organizace.

- Rozhodne se, zda je efektivnější provádět dané činnosti ve vlastní organizaci, či je vymístit.

Synergie vyplývající ze sdílených služeb útvaru informační technologie

Informační technologie se velmi rychle a nepřetržitě vyvíjejí, poskytují stále nové možnosti využití. V některých případech se jejich použití může stát základem vytváření unikátního postavení organizace na trhu.

Útvar informačních technologií obvykle poskytuje tyto služby:

- Podpora analýz a rozhodování.
- Zpracování transakčních operací, automatizace opakujících se případů.
- Odborné poradenství z oblasti využití informačních technologií.

Využití informačních technologií je obvykle velmi drahé. Jejich vyladění v souladu se strategií organizace však může přinést velmi vysoký efekt. Je tomu tak tehdy, jestliže využití informačních technologií vede k zavedení zcela nového – efektivnějšího modelu podnikání.

Synergie z vyladění finančních služeb

Synergie lze dosáhnout vyladěním řízení finančních transakcí (úvěry, správa pohledávek a závazků, mzdové agendy, zákonem předepsané výkaznictví, poskytování informací investorům, řízení vztahů s auditory, plnění informačních povinností vůči správní radě, manažerskému výkaznictví atd.).

Implementace strategie často vyžaduje investici velkých finančních částek. Úvahy o tom, zda bude využito vlastních či úvěrových zdrojů, jaké budou pravděpodobné kurzy jednotlivých měn a úvěrové sazby, jak využít různých finančních operací, vstupu na akciové trhy apod. tvoří v moderní organizaci podstatnou část strategie. Vyladění těchto činností s ostatními aktivitami organizace je důležitou součástí strategického vyladění. Vazba je zde především na operace zajišťující rozvoj kvalifikace personálu, motivační systémy, řízení finančních toků a dalších.

Finanční útvar plní ve vztahu ke strategii dva zásadní úkoly:

- Odpovědnost za tradiční účetní a finanční záležitosti (sledování příjmů, výdajů, nákladů apod.) Je zde vazba především na vnitřní útvary organizace.
- Aktivní role při formulaci a implementaci strategie. Zde je vazba především na akcionáře, správní radu, externí orgány, instituce.

Synergie z vyladění v oblasti lidských zdrojů

Cílem vyladění v personální oblasti je vytvořit prostředí, kde pracovníci mají zájem o rozvoj organizace, mají důvěru k managementu a majitelům, jsou seznamováni s výsledky činností organizace i jejich konkurentů v globálním tržním prostředí. Jedná se o průhlednost organizace, otevřené jednání

s pracovníky, odstraňování vnitropodnikových bariér či obousměrnou komunikaci. Důležité také je vyladit hodnocení dosažených výsledků s personálními změnami.

Velký význam má v současné době vyladění vztahů mezi generacemi (generace X, generace Y, generace F, ...). Jejich znalosti, zájmy, kvalifikace se značně odlišují. Proto také musí být používány rozdílné metody motivace, systému povyšování a rozmísťování i dalšího vzdělávání. Správným řešením vztahů mezi jednotlivými generacemi vzniká velký synergický efekt.

Σ

Implementace strategie představuje složitý proces, do něhož se promítá mnoho činitelů věcných, finančních a především sociálně psychologických. Úspěšná implementace strategie organizace může být dosažena pouze sjednoceným úsilím všech pracovníků podniku. Všichni pracovníci musí strategii znát, musí ji akceptovat a být ochotni svým dílem a v souladu se svou pozicí aktivně přispět k její implementaci.

Implementace strategie začíná jejím schválením. Nejpozději v okamžiku schválení strategie musí začít fungovat systém strategického řízení. Jeho podstata spočívá v systematickém hodnocení dílčích strategických operací. Důležitý je pravidelný interval hodnocení.

Základem implementace strategie jsou strategické operace. Strategické operace musí zajistit flexibilitu organizace a její odolnost vůči negativním změnám ve vnějším prostředí. Zároveň musí být vzájemně provázány tak, aby směřovaly ke splnění vize organizace a jejího strategického cíle. Cestou je takzvané systémové vyladění, tzn. úsilí o dosažení konzistentnosti všech strategických operací a v nich obsažených indikátorů a dílčích operací navzájem i souladu těchto operací s vizí a strategickým cílem organizace.

?

1. Definujte, čím začíná proces implementace strategie, a vysvětlete význam tohoto kroku pro celkový úspěšný rozvoj organizace.
2. Vysvětlete podstatu systému strategického řízení.
3. Definujte roli strategických operací v procesu implementace strategie.
4. Vysvětlete principy strategického vyladění.



Literatura k tématu:

- [1] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [2] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011.

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOTLER, P., CASTIONE, J. A. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [6] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [7] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [8] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
- [9] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011.
- [10] TICHÁ, I. *Učí se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces strategického řízení	12
Obr. 2	Porterův model pěti konkurenčních sil	30
Obr. 3	PEST/STEP/SLEPT/SLEPTE analýza	34
Obr. 4	Základní manažerské kompetence	43
Obr. 5	Hodnototvorný řetězec	49
Obr. 6	Analýza 7 S	51
Obr. 7	Analýza BCG	53
Obr. 8	SWOT analýza	55
Obr. 9	Vertikální integrace	84
Obr. 10	Porterovy generické strategie	85
Obr. 11	Přístupy k vědeckotechnickému rozvoji	89
Obr. 12	Postoje top managementu k riziku a jeho důsledky pro výběr strategie	92