



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

PROJEKT

**„Integrovaný systém modulární počítačové podpory
výuky ekonomicko-technického zaměření“**

CZ.1.07/2.2.00/28.0300

Strategický management

Studijní opory

Šárka Vilamová

Recenze: Mgr. Ing. Michal Krč, CSc.

Název: Strategický management

Autor: doc. Ing. Šárka Vilamová, Ph.D.

Vydání: první, 2015

Počet stran: 132

Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název:

„Integrovaný systém modulární počítačové podpory výuky ekonomicko-technického zaměření“

Číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0300

Realizace: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© Šárka Vilamová

© Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-3727-7

POKYNY KE STUDIU

Strategický management

Pro předmět Strategický management prvního ročníku navazujícího studia studijního oboru Ekonomika a management v průmyslu jste obdrželi studijní balík obsahující integrované skriptum pro kombinované studium obsahující i pokyny ke studiu.

Prerekvizity

Předmět nemá prerekvizity.

Cíl předmětu a výstupy z učení

Cílem předmětu je seznámení se s principy tvorby, realizace a kontroly poslání, strategických cílů a strategií na různých úrovních strategického managementu, absolvent bude schopen aplikovat hlavní metody strategické analýzy a strategického rozhodování.

Předmět je zaměřen na pochopení podstaty strategického myšlení, strategického chování podnikatelských subjektů, osvojení vybraných metod a přístupů strategické analýzy. Seznamuje se strategiemi na jednotlivých úrovních řízení podniku a vytváří základy pro jejich úspěšnou formulaci a implementaci.

Po prostudování předmětu by měl student být schopen:

- charakterizovat základní firemní strategie a principy strategického řízení podniku
- formulovat základní nástroje strategické analýzy firmy
- umět využít svých znalostí k rozhodnutí o vhodnosti použití konkrétní analýzy firmy
- umět aplikovat své teoretické poznatky k návrhům na zlepšení strategické pozice firmy

Pro koho je předmět určen

Předmět je zařazen do magisterského studia oborů Ekonomika a management v průmyslu a Management jakosti studijního programu Ekonomika a řízení průmyslových systémů, ale může jej studovat i zájemce z kteréhokoliv jiného oboru, pokud splňuje požadované prerekvizity.

Studijní opora se dělí na kapitoly, které odpovídají logickému dělení studované látky, ale nejsou stejně obsáhlé. Předpokládaná doba ke studiu kapitoly se může výrazně lišit, proto jsou velké kapitoly děleny dále na číslované podkapitoly a těm odpovídá níže popsaná struktura.

Způsob komunikace s vyučujícím

Studentům budou nad rámec výuky poskytnuty konzultace ke zvoleným oblastem probírané problematiky. Bližší informace o termínech konzultací obdrží studenti na počátku semestru. V případě potřeby je možno vyučující kontaktovat na tel. 596 994 400 nebo na mailové adrese: sarka.vilamova@vsb.cz.

STRUKTURA KAPITOL



Čas ke studiu

Na úvod kapitoly je uveden čas potřebný pro prostudování látky. Čas je orientační a může Vám sloužit jako hrubé vodítko pro rozvržení studia celého předmětu. Někomu se čas může zdát příliš dlouhý, někomu naopak. Jsou studenti, kteří se s touto problematikou ještě nikdy nesečkali a naopak takoví, kteří již v tomto oboru mají bohaté zkušenosti.



Cíl

Ihned poté jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po prostudování této kapitoly – konkrétní znalosti a dovednosti.



Výklad

Následuje vlastní výklad studované látky, zavedení nových pojmů, jejich vysvětlení, vše doprovázeno obrázky, tabulkami, řešenými příklady, odkazy na animace.



Shrnutí pojmů

Na závěr kapitoly jsou zopakovány hlavní pojmy, které si v ní máte osvojit. Pokud některému z nich ještě nerozumíte, vraťte se k nim ještě jednou.



Otázky

Pro ověření, že jste dobře a úplně látku kapitoly zvládli, máte k dispozici několik teoretických otázek.



Použitá literatura

Na úplný závěr kapitoly je uvedena použitá literatura, z které je možno čerpat další informace z dané problematiky.

Úspěšné a příjemné studium Strategického managementu Vám přeje autor výukového materiálu

OBSAH

POKYNY KE STUDIU	3
STRUKTURA KAPITOL	4
OBSAH	5
1 ZÁKLADY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU PODNIKU	7
1.1 Úvod do problematiky	7
1.1.1 POSTUPNÉ (SEKVENČNÍ) MANAŽERSKÉ FUNKCE:	8
1.1.2 PRŮBĚŽNÉ (PARALELNÍ) MANAŽERSKÉ FUNKCE	9
1.2 Podstata strategického řízení společnosti	10
1.3 Strategický management	12
1.3.1 Definice pojmu	12
1.3.2 Proces strategického managementu	13
1.4 Nové trendy vývoje strategických aktivit	17
2 POSLÁNÍ (MISE) A STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU	23
2.1 Definování poslání podniku	23
2.2 Strategie podniku	25
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	33
3.1 Strategická analýza	33
3.2 Struktura podnikového okolí	35
3.3 Pest analýza	36
4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO OKOLÍ FIRMY	42
4.1 Porterův model pěti sil	42
4.2 analýza životního cyklu oboru	46
4.3 analýza konkurenčních skupin	47
4.4. Scénáře budoucího vývoje okolí podniku	48
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO POTENCIÁLU PODNIKU	53
5.1 analýza klíčových kompetencí	53
5.2. Analýza hodnototvorného řetězce	54
5.3. Benchmarking	57
6 URČENÍ STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU	64
6.1 určení strategické pozice podniku	64
6.2. Situační analýza podniku	65
6.3. SWOT analýza	66
7 VYBRANÉ MOŽNOSTI STRATEGICKÝCH PŘÍSTUPŮ PŘI ROZVOJOVÝCH AKTIVITÁCH PODNIKŮ	73
7.1 Vybrané strategické přístupy k rozvoji podnikání	73
7.2 Vybrané přístupy k problematice internacionalizace	76

8 STRATEGICKÁ ROZHODOVÁNÍ PŘED VSTUPEM FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY.....	83
8.1 Kritéria rozhodování o vstupu firem na zahraniční trhy.....	83
8.2 Motivační faktory vstupu firem na zahraniční trhy.....	86
9 VYBRANÉ MOŽNOSTI STRATEGICKÝCH PŘÍSTUPŮ PŘI ROZVOJOVÝCH AKTIVITÁCH PODNIKŮ	91
9.1 Vstup firem na mezinárodní trhy	91
9.2 Vývozní a dovozní operace	93
9.3 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	97
9.4 Kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy.....	101
10 STRATEGIE VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZY PORTFOLIA FIRMY.....	107
10.1 Strategie vycházející z analýzy portfolia podniku.....	107
10.2 Analýza portfolia podniku pomocí matice BCG.....	107
10.3 Analýza portfolia podniku pomocí modelu GE.....	109
11 PORTEROVY KONKURENČNÍ STRATEGIE A STRATEGIE ZALOŽENÉ NA ANALÝZE ŽIVOTNÍHO CYKLU	113
11.1 Porterovy konkurenční strategie.....	113
11.2 Další typy strategií	115
12 IMPLEMENTACE STRATEGIE V PODNIKU	119
12.1 Implementace strategie	119
12.2 Implementace strategie do podnikových plánů.....	121
12.3 Proces implementace strategie.....	123
13 STRATEGICKÁ KONTROLA A STRATEGICKÝ AUDIT	126
13.1 Strategická kontrola	126
13.2 Strategický audit podniku.....	129
13.3 Controlling a strategické řízení.....	130

1 ZÁKLADY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU PODNIKU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 3 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat základy managementu a zejména principy strategického řízení podniku
- pochopit podstatu strategického managementu, jeho význam a roli v podniku
- popsat nejdůležitější aspekty a atributy strategie a strategického řízení.



Výklad

1.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Na úvod je potřeba seznámit se s pojmy, které budeme v rámci této kapitoly používat. Odborné termíny „řízení“ a „management“ bývají v praxi často zaměňovány. Zatímco se management týká výhradně řízení na úrovni firem, institucí, zájmových skupin a jednotlivců, pojem „řízení“ je možné vnímat v širším slova smyslu (kdy může znamenat ovládání věcných systémů, usměrňování smíšených systémů či ovlivňování společenských systémů) nebo v užším slova smyslu, kdy je pojem „řízení“ sémanticky identický s pojmem „management“ [36].

Strategický management je druhem managementu, proto je zde na místě připomenout si jeho definici a obecné principy základů managementu. Smyslem managementu je definování a dosahování cílů řízení. Podstata úspěchu managementu a manažera spočívá v tom, jak se mu obě tyto činnosti daří realizovat.

Management je disciplínou názorově velmi širokou. V odborné literatuře lze nalézt jak různá pojetí obsahu manažerských funkcí, tak i jejich odlišnou klasifikaci. V následujícím textu budou popsány základní manažerské funkce, které v rámci svého počínání realizuje drtivá většina manažerů.

Manažerské funkce můžeme charakterizovat jako typické činnosti zaměřené na dosahování cílů, které manažer permanentně vykonává ve své každodenní činnosti.

Funkce managementu se realizuje prostřednictvím manažerských procesů (činností). Nejčastěji se uvádí tato klasifikace manažerských funkcí:

❖ **POSTUPNÉ (SEKVENČNÍ) MANAŽERSKÉ FUNKCE:**

- plánování

- organizování
- řízení lidských zdrojů
- vedení lidí
- kontrolování

❖ PRŮBĚŽNÉ (PARALELNÍ) MANAŽERSKÉ FUNKCE:

- analýza
- rozhodování (posouzení situace)
- realizace (vydání) rozhodnutí

1.1.1 POSTUPNÉ (SEKVENČNÍ) MANAŽERSKÉ FUNKCE:

A) PLÁNOVÁNÍ – je informačním procesem výběru a stanovení cílů, jakož i výběru a stanovení postupů k jejich dosažení. Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů. Výsledkem této funkce je plán.

Charakter plánovacího procesu se liší samozřejmě v souvislosti s délkou období, pro kterou je plán stanovován, rozlišujeme:

- **Strategické plánování** - Dlouhodobé cíle, které jsou klíčové pro dlouhodobé směřování podniku a jeho marketingové aktivity, rozhodování o rozmístění finančních zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj.
- **Taktické plánování** - Krátkodobé, dílčí cíle určující nejvýhodnější cesty k dosažení cílů dlouhodobých (jsou vymezeny ve finančních plánech, plánech výroby a prodeje atd.). Dílčí plány musí být navzájem provázány.
- **Operativní plánování** - Jedná se o každodenní řešení aktuálních úkolů, které často vyvstávají z dané situace a potřeb.

Ať už se jedná o jakýkoliv z výše uvedených typů plánování, vždy je nutné, aby manažer, respektive podnikatel, dodržoval principy metody SMART.

B) ORGANIZOVÁNÍ – je informačním procesem vedoucím ke stanovení a časoprostorovému uspořádání optimální struktury rolí pro zaměstnance, kteří mají zajistit realizaci plánu v dané organizaci. Nezbytným aspektem je stanovení pravomoci a zodpovědnosti řídicích pracovníků a dalších podmínek. Organizování spočívá v budování prováděcí organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.

Kvalitní organizace musí zajistit aby:

- Bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky
- Byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností
- Existovaly rozhodovací a komunikační vazby nezbytné k řešení vzniklých problémů

C) ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – je proces přijímání rozhodnutí v oblasti personálních vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Důraz je kladen na kvalifikační a profesní předpoklady pracovníků. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- Nábor a výběr pracovníků
- Adaptace pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků
- Hodnocení podle výsledků práce i chování
- Stabilizace (udržení) pracovníků

D) VEDENÍ LIDÍ – znamená ovlivňování zaměstnanců tak, aby byli výkonní a napomáhali dosahování cílů organizace. Jde o cílevědomý proces s cílem řídit lidské zdroje tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle.

Rozlišujeme tyto základní styly řízení (způsoby využívání pravomoci):

- Autokratický styl
- Demokratický styl
- Liberální styl

E) KONTROLOVÁNÍ – spočívá v měření a korekci realizovaných aktivit organizace z hlediska souladu s plánem. Jde o hodnocení kvality a kvantity průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. Podstatou kontroly je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů. Kontrolování plní funkci zpětné vazby, tj. jde o zjišťování a případnou korekci odchylek skutečného stavu od stavu naplánovaného. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

- Stanovení standardů
- Měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů
- Korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů

1.1.2 PRŮBĚŽNÉ (PARALELNÍ) MANAŽERSKÉ FUNKCE

Průběžné manažerské funkce prostupují postupné manažerské funkce. Jedná se o:

A) ANALYZOVÁNÍ ŘEŠENÝCH PROBLÉMŮ - Cílem této analýzy je pochopit podstatu problému. Analýza je zaměřena na posuzování a vyhodnocování všech dílčích prvků úkolu s přihlédnutím k reálné situaci. Je to zamyšlení se nad vlastním úkolem, posouzení věcné stránky úkolu v čase, místě a souvislostech. Posouzení situace předpokládá rozpoznat všechna možná přípustná řešení úkolu při zohlednění všech faktorů, které mají pro danou akci význam. Posouzení situace pak vede k rozhodnutí.

B) ROZHODOVÁNÍ - Proces, při kterém manažer volí nejvýhodnější variantu řešení, na základě určených kritérií. Posuzuje a hodnotí pozitivní a negativní dopady jednotlivých variant. Podstata spočívá v porovnání variant a volby optimální varianty. Rozhodování je logickým výsledkem analýzy řešeného problému, okamžitých opatření a posouzení situace. Rozhodnutí vyjadřuje záměr manažera, co a jak chce ke splnění úkolu učinit. Rozhodnutí je plán, zaměřený na splnění stanoveného úkolu a určující způsob provedení akce.

C) REALIZACE, RESPEKTIVE IMPLEMENTACE - Rozhodnutí by mělo být jednoduše a srozumitelně vyjádřeno v realizaci (vydání) rozhodnutí. Rozhodnutí se vydá jako: úkol, nařízení, směrnice, direktiva. U rutinních, standardních úkolů (akcí) se zpravidla nepřijímá pokaždé samostatné rozhodnutí, ale tato rozhodnutí se zobecní v podobě jednotných, závazných postupů (norem, směrnic, typových projektů apod.).

V reálné podnikatelské praxi mohou být tyto základní druhy manažerských procesů ještě více a konkrétněji specifikovány.

Definice strategie a strategického řízení je celá řada a liší se dle úhlu pohledu různých autorů na firemní praxi. V současnosti se velmi často používá definice, která zahrnuje vazbu mezi cíli a způsobem jakým jich lze dosáhnout. Keřkovský a Vykypěl [21] uvádí, že „strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“. Další definice, která navíc zahrnuje i zdroje, které má podnik k dispozici uvádí Dedouchová [2]: *„Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“*

Správná podniková strategie je základním předpokladem, ale i nezbytnou podmínkou úspěchu firmy v nelehkém konkurenčním prostředí. Podnikatelský úspěch závisí do značné míry na schopnosti firmy včas odhalit vnější příležitosti stejně jako hrozby, resp. potenciaální problémy strategického charakteru. Strategie je cestou jak dosáhnout podnikatelských cílů. Těmito cíli jsou myšleny dlouhodobé, strategické podnikatelské cíle. Strategie podniku vychází z cílů, jejich stanovení je součástí strategie.

Původ slova strategie můžeme nalézt již ve starověkém Řecku. Předpokládá se, že základem může být řecké strategía, což představuje schopnost vést válečné operace, či stratagem, které vyjadřuje překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest, úskok nebo past, obecně vzato „trik“. Je tedy zřejmé, že jeho uplatnění vychází z vojenské oblasti. Původ strategie jako válečného umění je možné vysledovat dokonce již v knize Sun Tzua *Umění války* z roku 500 př. n. l., která se v posledních letech překvapivě vrátila do žebříčku bestsellerů.

V novodobých dějinách nastala renesance tohoto pojmu opět ve vojenství. V roce 1688 se dostalo slovo strategie (strategy) do anglické slovní zásoby. Podle Jamesova *Slovníku vojenství* z roku 1810 jde o odlišení od taktiky, což znamená bezprostřední opatření tváří v tvář nepříteli. Strategie představuje něco, co se dělá „mimo dohled nepřítele“ [1]. Z vojenství se strategie rychle rozšířila snad do všech oblastí života – politika, diplomacie, sport a samozřejmě podnikatelská sféra.

Počátek strategických činností firem nalézáme v rámci jejich snahy o zjištění pravých příčin úspěšnosti některých subjektů na trhu. Tyto činnosti, poprvé zaznamenané v podnikatelské praxi na počátku 60. let 20. století, byly zaměřeny zejména na otázky týkající se sledování příčin úspěšnosti působení vybraných firem v tržním prostředí.

Prakticky první ucelené pojednání o podnikové strategii nalezneme v knize Igora Ansoffa *Corporate Strategy*, vydané v roce 1965. Tato kniha je seriózním, analytickým a komplexním dílem, které posunulo úvahy o strategii do nových dimenzí.

1.2 PODSTATA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Dynamický vývoj strategického řízení se datuje od počátku 80. let minulého století, kdy se začal prosazovat názor, že budoucí úspěch společností nezávisí jen na okolním prostředí, nýbrž i na kvalitě lidských zdrojů, technologii a klíčových schopnostech organizace. Keřkovský a Vykypěl definují

strategické řízení jako: „Aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi podnikem a prostředím, ve kterém existuje.“ [21]

U Vacíka se Šulákem je možno setkat se s touto definicí strategického managementu jako: „uměním a vědou, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“. [35]

Podle této definice se proces strategického managementu dělí na etapy formulace strategie, implementace strategie a následně její hodnocení.

Proces strategického řízení tak představuje nikdy nekončící proces, kdy se podle strategických záměrů podniku navrhuje, implementují a vyhodnocují strategie, na základě kterých se aktualizují strategické cíle a vize podniku. [31]

Strategické řízení se spojuje s rozhodováním a dlouhodobými záležitostmi v podniku. Utváří jakýsi rámec pro taktické a operativní plánování, které mají ze své podstaty krátkodobou povahu. Zpravidla by plány nebo rozhodnutí krátkodobého charakteru neměla být v rozporu s koncepcí strategického řízení. To se zaměřuje také na identifikování příležitostí, které je schopen podnik se svými zdroji využít a vytvořit si tak konkurenční výhodu. Tedy výhodu, která umožňuje podniku výsadní postavení v určité činnosti nad jeho konkurenty

Strategie bývá definována také s odkazem na vizi či poslání organizace (viz dále v textu). Například Z. Souček uvádí, že strategie organizace vyjadřuje její poslání a vizi (tedy budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace (tedy aktivity zajišťující naplnění poslání, vize a splnění strategických cílů). [33]

Podobně M. Drdla a K. Rais uvádějí, že strategie by měla vycházet z vize podniku, přičemž vize je zkráceně nahlížena jako představy majitelů podniku. [3]

Vzájemný vztah vize a strategie řeší i J. P. Kotter, viz uvedené schéma. [25]

Také se podrobněji zabývá vizí, jež podle něho „představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“ [25]

Pokračuje, že dobrá vize slouží třem účelům. Za prvé, podle něj, vyjasnění obecného směru zjednodušeně shrnuje stovky a tisíce podrobnějších rozhodnutí, za druhé motivuje lidi k vykročení správným směrem a za třetí pomáhá koordinovat jednání různých (i mnoha) lidí. [25]



Obrázek 1: Vztahy mezi vizí, strategiemi, plány a rozpočty [25, s. 77]

1.3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

1.3.1 Definice pojmu

Strategický management není sám o sobě žádný vědní obor nebo disciplína. Jedná se spíše o úhel pohledu na organizace, možnost promyšlení poslání organizace. Spojuje v sobě řízení koncepční a dlouhodobé s cílem zvítězit nad ostatními. Z pohledu podniku tedy jde o získání komparativní výhody. [5]

Chápání strategického managementu se měnilo s postupem času. Zatímco v 70. a 80. letech 20. století se strategický management v podstatě ztotožňoval se strategickým plánováním¹, později došlo k výraznému kvalitativnímu posunu myšlení, kde se strategické plánování a rozhodování staly pouze jednotlivými částmi strategického managementu. [39]

Strategický management je možné definovat mnoha různými způsoby. Jedním z často používaných je popis samotného procesu, tedy, jaké aktivity strategický management zahrnuje. Např. podle J. Vebera strategický management „představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.“ [37]

Druhá skupina možných definic strategického managementu se zaměřuje spíše na to, co má být jeho cílem, čeho má být pomocí něj dosaženo. Např. Z. Souček strategický management vnímá jako „proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj podniku, směřují k vytvoření specifických předností, budoucího potenciálu a dosažení celosvětové konkurenceschopnosti.“ [33]

Další smysluplnou možností, jak vymezit strategický management, představuje definování na základě protikladnosti. Strategický management je tak porovnáván s operativním řízením. [21], [2]

¹ Ještě dříve, cca v letech 60. minulého století, se ztotožňoval s plánováním dlouhodobým

Naprostá většina autorů používá kombinace uvedených možností, jak strategický management definovat. Např. také Z. Souček se obrací k protikladnosti, když píše, že zatímco strategický management je zaměřen na tvorbu potenciálu, navazující operativní řízení pouze využívá potenciál již existující k zabezpečení chodu a částečně i rozvoje organizace. [33]

1.3.2 Proces strategického managementu

Jak upozorňuje Z. Souček, na úspěšnou strategii, úspěšný strategický management, neexistuje univerzální recept. Přesto existuje určitá posloupnost kroků, které je vhodné dodržet. [33]

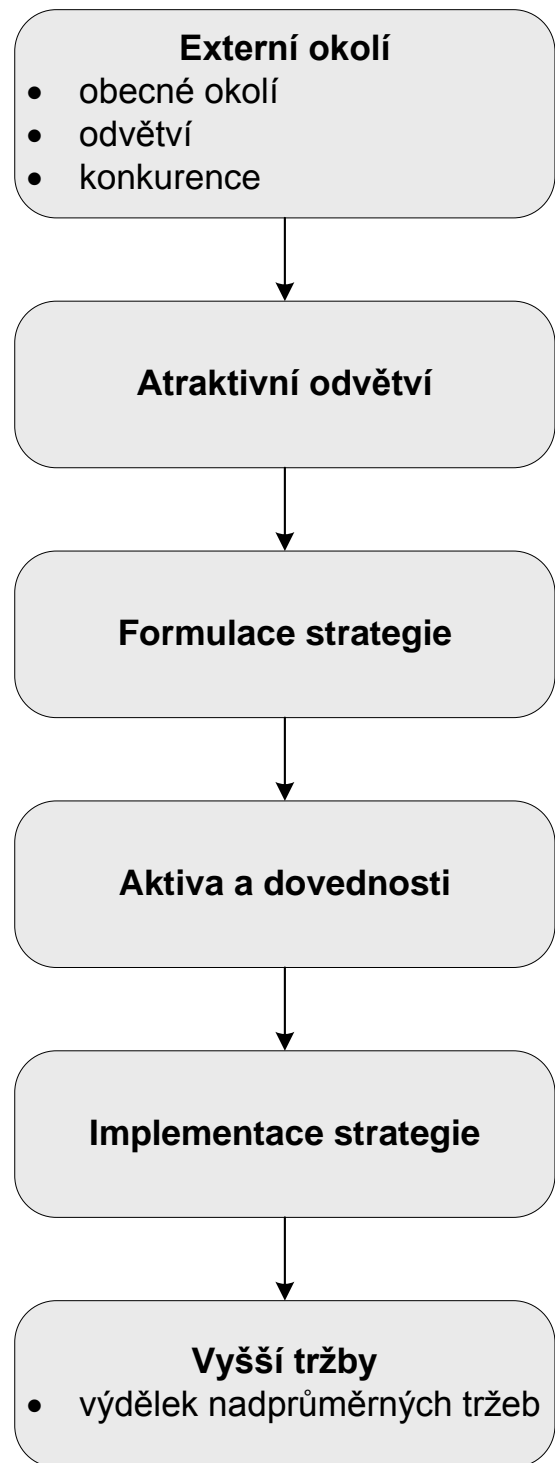
E. Wiebes, M. Baaij, B. Keibek a P. Witteveen radí postup probíhající ve čtyřech fázích. Výsledkem první, přípravné fáze, by měla být formulace konkrétních strategických otázek, hypotéz a sestavení týmu, který se bude zpracováním strategie intenzivněji zabývat. [38]

Jako druhý krok uvádí analýzu, sběr veškerých potřebných dat. V následující fázi dochází k rozhodnutí. Jsou definovány různé scénáře, výsledkem je formulace strategie.

Celý proces zakončuje fáze implementační.

V literatuře, např. [32], [13] je možné se setkat se dvěma základními koncepty, marketingově orientovaným a na druhé straně zaměřeným na klíčové kompetence. Dříve, a to už od šedesátých let 20. století, se vyvíjel a prosazoval přístup marketingově orientovaný, podle něhož je úspěch organizace determinovaný okolním prostředím spíše než zdroji a kompetencemi uvnitř organizace. Podle tohoto konceptu proces strategického managementu tedy začíná poznáním externího okolí a zvolením atraktivního odvětví, čili perspektivního oboru působnosti. Na základě toho je formulována strategie, až potom jsou rozvíjeny zdroje a schopnosti nutné k její implementaci.

1. Poznání okolního prostředí, především toho, týkajícího se odvětví
2. Vytipování odvětví s vysokým potenciálem nadprůměrných tržeb
3. Vytvoření strategie odpovídající atraktivnímu odvětví se schopností vydělat nadprůměrné tržby
4. Vytvoření a osvojení si veškerého majetku a dovedností potřebných pro implementaci strategie
5. Využití silných stránek organizace (vytvořené nebo osvojené dovednosti a majetek) k implementaci strategie

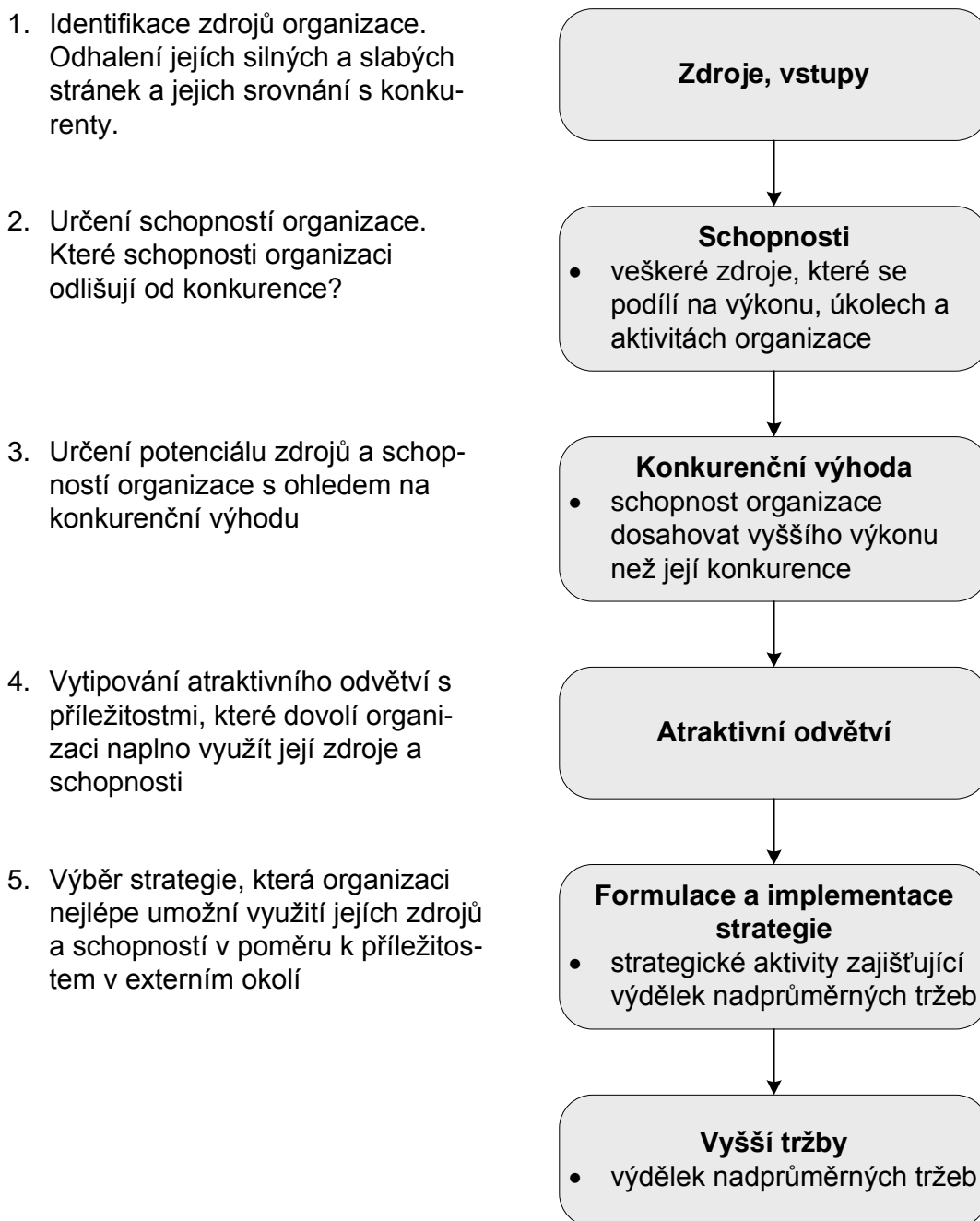


Obrázek 2: Marketingově orientovaný proces strategického managementu [13, s. 16]

Naproti tomu koncept klíčových kompetencí vychází z předpokladu, že dlouhodobý úspěch organizace může být postaven pouze na specifických schopnostech a znalostech uvnitř organizace. [32]

Jak k tomu dodává F. Šmída, v dnešní době není dost dobře možné popsat budoucnost. Ve chvíli, kdy nevíme přesně, kterým směrem se bude ubírat trh a jak se budou vyvíjet preference, je vhodnější proces strategického managementu začínat identifikací potenciálu organizace. [34]

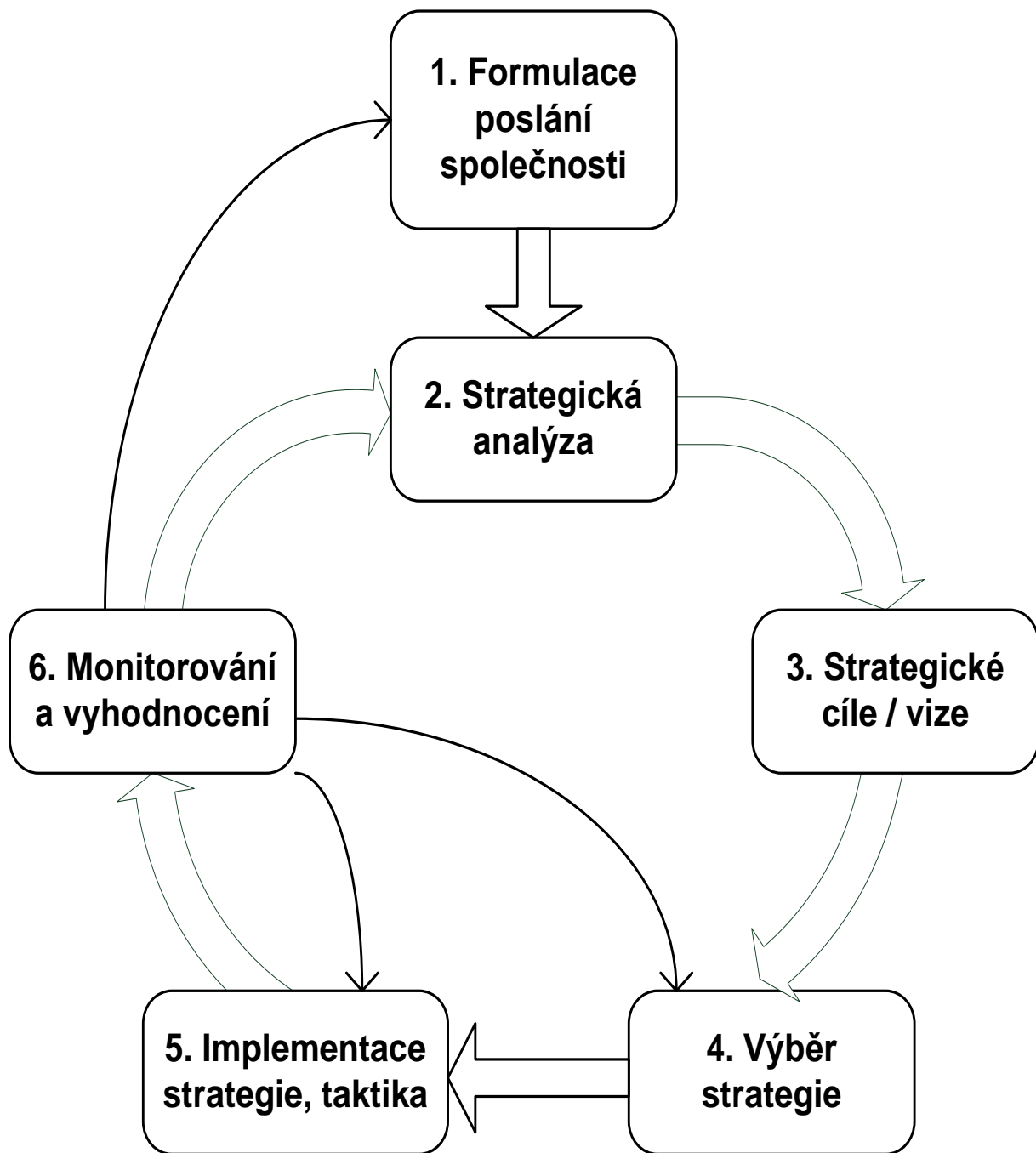
Na začátku průběhu strategického managementu tedy u konceptu klíčových kompetencí leží identifikování zdrojů organizace, stejně jako odhalení všech schopností a způsobilostí organizace. Na základě toho se hledá potenciální konkurenční výhoda, až poté se určuje atraktivní odvětví, vytváří a implementuje strategie. [13]



Obrázek 3: Proces strategického managementu založený na klíčových kompetencích [13, s. 18]

Zhruba od 90. let minulého století převládá názor, že strategický management by měl být vnímán jako permanentní cyklus strategických aktivit.

Jako příklad lze uvést schéma pocházející od autorů P. Košťana a O. Šuleře. Od „posledního“ kroku, kterým je monitorování a vyhodnocení, je potřeba se znovu vrátit ke strategické analýze, popř. k formulaci poslání organizace. [23]



Obrázek 4: Proces strategického managementu jako nepřetržitý cyklus [23, s. 19]

Proces strategického managementu jako cyklus vnímají také G. Sander a E. Bauer, kteří rozlišují čtyři základní fáze. [30]

1. Na začátek řadí iniciační fázi, ve které by mělo být promyšleno, jak bude celý proces probíhat.
2. Následuje strategická analýza, a to jak okolního prostředí, tak i tzv. interní analýza.
3. Pak je zařazena fáze koncepční, ve které už je formulována konkrétní strategie.
4. Jako poslední probíhá „prováděcí“ fáze, ve které je přijatá strategie rozpracována na jednotlivé funkční strategie a komunikována uvnitř i vně organizace.

Na tuto fázi navazuje opět fáze první, tedy iniciační. Mimo tyto čtyři základní fáze uvádí G. Sander a E. Bauer ještě „hodnotící“ fázi, která je průběžná, měla by tedy být provedena po zakončení každé ze čtyř základních fází. [30]

1.4 NOVÉ TRENDY VÝVOJE STRATEGICKÝCH AKTIVIT

Ačkoliv v posledních letech nebyly v souvislosti se strategickými aktivitami představeny žádné nové významnější přístupy či metody, zájem o tyto aktivity nepolevuje, přičemž jsou stále častěji spojovány s aktivitami inovačními.

Nejnovější teoretické i praktické pojetí strategických aktivit je poměrně široké, téma strategických aktivit je pojímáno velmi různorodě. Často se jejich autoři zabývají souvislostmi mezi strategickým managementem nebo přijatou strategií a nejrůznějšími aspekty týkajícími se organizace či jejího okolí. Např. V. Isoherranen a P. Kess zjišťují závislosti mezi zaměřením strategie a získaným tržním podílem. Na příkladu mezinárodní organizace Nokia dokazují, že tržní podíl vzrostl díky přechodu od technologické a částečně produktové orientace k orientaci na zákazníka. [17]

Tím, zda a jak přijatá strategie ovlivňuje možnosti snížení daní, se zabývají D. M. Higgins, T. C. Omer a J. D. Phillips, kteří organizace podle přijaté strategie dělí na „vyhledávače příležitostí“ („prospector“), „obránce pozice“ („defender“) a „analyzára“ a píší, že organizacím se strategií zaměřenou na minimalizaci a redukci nákladů se daří v nižší míře se vyhýbat daním. [11]

M. A. Hitt, K. T. Haynes a R. Serpa hledají odpověď na otázku, proč více než 50 % rozhodnutí vede k neúspěchu organizace. Zdůrazňují především nutnost flexibility strategie. Podle autorů je nutné, aby organizace byla proaktivní, vytvářela efektivní lidský kapitál, ale také píší, že manažerů-stratégové by měli být nesobečtí a měli by dbát na etiku. [12]

Vlastnostmi případného manažera-stratéga se zabývá i R. S. Graber, který hledá podobnosti mezi strategií při hraní šachu a strategií organizace. Domnívá se, že hraní šachu může ovlivnit výkonnost hráče v organizaci i jeho budoucí kariéru, učí ho totiž myslet v dlouhodobějším horizontu, učit se z chyb, trpělivosti, přijímat určitou úroveň risku, umět se něčeho vzdát i stále formulovat průběžný plán. [6]

Rozmanitost týkající se strategických aktivit se týká také zemí, ve kterých byla prováděna různá šetření právě na téma strategického managementu, popř. strategie v organizaci. Např. S. Parthasarathy aplikoval Porterův model pěti sil v Indii, zatímco v Malajsii bylo zjišťováno, jakou strategii přijali nejschopnější organizace zaměřené na export. [29], [20]

Řada autorů se zabývá inovacemi, a to v rozličném pojetí. Např. K. Kyläheiko a kol. vnímají inovaci jako vývoj nových produktů, jako jednu z možných strategií vedoucí k růstu organizace. [26]

Tabulka 1: Fáze vývoje strategického managementu [27, s. 26]

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta klasická škola	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy	Vytvoření Ansoffovy matice
70. léta procesní přístup	Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta evoluční přístup	Evoluční přístup pohledu na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	Modely řízení kvality; Porterův model pěti sil
90. léta systémový přístup	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost novodobý přístup	Sjednocení pojmu strategického managementu a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Členění vývojových fází strategického managementu nabízí T. Mallya. Jedná se o chronologické rozlišení jednotlivých fází vývoje strategických aktivit, přičemž první čtyři fáze se vztahují vždy k jednomu desetiletí, poslední – současná – zahrnuje let více. [27]

Sám T. Mallya shrnuje všechny etapy vývoje ve výše uvedené přehledné tabulce 1. [27]



Shrnutí pojmů

Strategický management lze stručně definovat jako činnosti zajišťující naplnění strategických cílů firmy.

Proces strategického managementu se dělí na etapy formulace strategie, implementace strategie a následně její hodnocení.

Proces strategického řízení představuje nikdy nekončící proces, kdy se podle strategických záměrů podniku navrhují, implementují a vyhodnocují strategie, na základě kterých se aktualizují strategické cíle a vize podniku.

Strategické řízení utváří rámec pro taktické a operativní plánování, které mají ze své podstaty krátkodobou povahu.

Postupné (sekvenční) manažerské funkce:

- plánování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- vedení lidí
- kontrolování

Průběžné (paralelní) manažerské funkce:

- analýza
- rozhodování (posouzení situace)
- realizace (vydání) rozhodnutí



Otázky

1. Co znamená tvrzení, že proces strategického řízení představuje nikdy nekončící proces?
2. Definujte význam a roli strategického managementu v podniku.
3. Pokuste se definovat hlavní rozdíly mezi obecným a strategickým managementem.
4. Popište vývojové fáze strategického managementu a určete hlavní myšlenky, cíle a metody každé fáze.
5. Pokuste se definovat nové trendy vývoje strategických aktivit firem a uveďte konkrétní příklady z praxe.



Použitá literatura

- [1] Crainer, S. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.
- [3] DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering : Řízení změn ve firmě. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [4] FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Harper Collins, 1984.
- [5] GOLDSMITH, A. A. Making managers more effective : Application of strategic management. [online]. 1995 [cit. 2013-02-02]. Dostupný na WWW: <http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/wp-9.pdf>

- [6] GRABER, R. S. Business Lessons from Chess: A Discussion of Parallels between Chess Strategy and Business Strategy, and How Chess Can Have Applications for Business Education. *Academy of Educational Leadership Journal*. [online]. 2009, vol. 13, no. 1, s. 79-85. ISSN 1095-6328. [cit. 2013-02-16]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/214231507/fulltext?source=fedsrch&accountid=16531>>
- [7] GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [8] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing, Teorie pro praxi*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8.
- [10] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. *Foundations in Strategic Management*. South-Western Thomson Corporation, 2004. ISBN 0-324-25917-4.
- [11] HIGGINS, D. M., OMER, T. C., PHILLIPS, J. D. Does a Firm's Business Strategy Influence its Level of Tax Avoidance? SSRN Working Paper Series. [online]. Rochester: JATA Conference. 2011, [cit. 2013-01-21]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/854451905/fulltext?source=fedsrch&accountid=16531>>
- [12] HITT, M. A., HAYNES, K. T., SERPA, R. Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*. [online]. 2010, vol. 53, no. 5, s. 437-444. ISSN 0007-6813. [cit. 2013-01-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681310000662>>
- [13] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (concepts and cases)*. Mason: Thomson Higher Education, 2007. ISBN 978-0-324-31694-0.
- [14] HOLMAN R. *Ekonomie*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2011. ISBN: 80-7179-387-6.
- [15] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [16] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] ISOHERRANEN, V., KESS, P. Analysis of Strategy Focus vs. Market Share in the Mobile Phone Case Business. *Technology and Investment*. [online]. 2011, vol. 2, no. 2, s. 134-141. ISSN 2150-4059. [cit. 2012-12-20]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/874652761>>
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [19] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072262203.
- [20] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. 3rd edition. New York: Prentice hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [21] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.

- [22] KIPLEY, D. Stakeholder Identification and Analysis using the Multi-Rater Method. An alternative methodology. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co KG, 2009. ISBN 978-3-639-17321-5.
- [23] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [24] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [25] KOTTER, J. P. Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Přel. H. Škapová. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- [26] KYLÄHEIKO, K. a kol. Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability. *International Business Review*. [online]. 2011, vol. 20, no. 5, s. 508-520. ISSN 0969-5931. [cit. 2013-01-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593110001137>>
- [27] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [28] MEFFERT, H. Marketing Management. Přel. G. Tomek a V. Vávrová. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [29] PARTHASARATHY, S. Business Strategy. *Financial Management*. [online]. 2011, červen, s. 32-33. ISSN 1471-9185. [cit. 2013-02-03]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/522843459>>
- [30] SANDER, G., BAUER, E. Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt, 2006. ISBN 978-3-258-07002-5.
- [31] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [32] SIMON, W. Kursbuch Strategieentwicklung: Analyse – Planung – Umsetzung. München: Redline Wirtschaft, 2008. ISBN 978-3-636-01542-6.
- [33] SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [34] ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- [35] VACÍK, E., ŠULÁK, M. Strategický management. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-728-9.
- [36] VÁGNER, I. Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.
- [37] VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
- [38] WIEBES, E., BAAIJ, M., KEIBEK, B., WITTEVEEN, P. The Craft of Strategy Formation : Translating Business Issues into Actionable Strategies. 1. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-51859-5.
- [39] WRIGHT, G., NEMEC, J. Management veřejné správy: Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.

[40]ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa. Zlín: Čintamani, 2005.
ISBN 80-239-4969-1.

2 POSLÁNÍ (MISE) A STRATEGICKÉ CÍLE PODNIKU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 2 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat poslání a cíle podniku,
- zvládnete popsat způsob stanovení strategických cílů organizace,
- pochopíte, proč je existence poslání pro každý podnik důležitá.



Výklad

2.1 DEFINOVÁNÍ POSLÁNÍ PODNIKU

Posláním podniku se rozumí důvod, proč ten který podnik na trhu existuje. Definování poslání (mise) společnosti je klíčovým úkolem vlastníků, resp. managementu společnosti. Většinou tato mise vymezuje akční rádius podniku a výstižným způsobem informuje o hodnotách, které daný podnik vyznává a ctí.

Podobným termínem poslání je pojem **vize společnosti**, která zpravidla postihuje určitý směr rozvoje společnosti po dobu 10 až 20 let.

Účelem poslání je sdělit těm, kdo jsou zapojeni do strategických rozhodnutí, široká základní pravidla, která pro sebe organizace vydala. Poslání by mělo být široce zformulováno a mělo by působit jako trvalé prohlášení úmyslu; je to v podstatě pracovní dokument - a aby byl účinný, musí být jak stručný, tak i jednoznačný.

Poslání by mělo odpovídat na dvě základní otázky:

- Jaký smysl má naše podnikání?
- Jaké by mělo naše podnikání být?

Poslání lze tedy definovat jako výstižné vyjádření toho, proč podnik existuje, čeho chce dosáhnout a jakými způsoby a prostředky.

Poslání je veřejný dokument. Jeho vytvoření a následné vyhlášení by mělo poskytnout všem zaměstnancům jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností podniku.

Kvalitně formulovaná poslání (mise) podniku jsou inspirující. Musí být dostatečně specifická a přitom by zároveň měla být dostatečně obecná, aby lidem ponechávala prostor pro uplatnění iniciativy.

Nezanedbatelnou úlohu hraje poslání i v případě image podniku. Zveřejněním poslání vytváří management dojem věrohodnosti firmy. Vyjadřuje, jakým způsobem má být podnik chápán veřejností.

Každá firma (organizace, instituce) byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. Takto vyjádřená mise plní několik funkcí současně:

- Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech.
- Mise má výrazný vnější informační význam, protože deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům: budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Vlastníci a top management firmy dávají formulací mise veřejnosti jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.
- Směrem dovnitř firmy poslání představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. Ve vyspělých zemích je zcela běžné, že jsou zaměstnanci s misí společnosti velmi podrobně seznamováni.

Poslání vlastně vyjadřuje nejširší a nejvyšší úroveň cílů dané organizace.

Účinné poslání by mělo být stručné a jednoznačné. Někdy je vyjádřeno jedinou větou (např. posláním Tomáše Bati bylo about svět: „Naše boty do každé rodiny“), jindy má rozsáhlejší charakter a zahrnuje většinu z uvedených informací. Takovým příkladem může být poslání firmy Siemens, které je definováno takto:²

„SIEMENS – PRŮKOPNÍK V OBLASTI:

- energetické úspornosti a šetrnosti vůči životnímu prostředí
- průmyslové produktivity při současném zajištění trvale udržitelného rozvoje
- zdravotnických přístrojů a technologických řešení pro zajištění komplexní zdravotní péče
- inteligentních řešení pro veřejnou a soukromou infrastrukturu

NAŠE HODNOTY:

- **Odpovědné podnikání**

Tento princip slouží nejen jako známka kvality a profesionality, ale také jako morální kompas, který nás naviguje správným směrem při obchodních rozhodnutích. Dodržujeme zákony a ctíme nejvyšší etické standardy. To samé vyžadujeme od svých zákazníků a obchodních partnerů. Chováme se vnímavě vůči svému okolí. Pomáháme chránit životní prostředí a jsme společensky odpovědnou firmou.

² Siemens, Naše vize a hodnoty. [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupný na WWW: <www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/vize_hodnoty.aspx>

- **Špičkový výkon**

Dáváme si vysoké cíle a hledáme vždy nejefektivnější a nejúčelnější cestu jak jich dosáhnout. Špičková kvalita a výkon je u nás výsledkem týmové práce a podpory osobního a profesního rozvoje našich zaměstnanců. Průběžně pracujeme na zdokonalování svých procesů a činností při současném sledování zákaznických potřeb, abychom byli v každém okamžiku schopni jim poskytnout ty nejlepší produkty, služby a poradenství.

- **Inovativní přístup**

Siemens je synonymem pro inovativní přístup. Inovacemi odpovídáme na otázky současného světa a přinášíme jejich řešení. Naše technologie udávají trend a určují směr vývoje v oblastech našeho podnikání. Díky inovacím a vizionářskému přístupu nabízíme našim zákazníkům unikátní řešení s vysokou přidanou hodnotou. To vše s důrazem na trvale udržitelný rozvoj lidstva a celé planety."

Na druhé straně si posláním zachovává určitý stupeň všeobecnosti. Neobsahuje velké množství číselných údajů a detailních informací. To zaručuje jeho trvalejší charakter (na rozdíl od cílů, které mohou podléhat častým změnám). Dalším důvodem je možnost jeho tvořivé interpretace a uplatnění iniciativy. Posláním nesmí direktivně nařizovat, co se má udělat, ale pouze vytvořit pravidla (mantinely) pro rozhodování.

Formulaci posláním by měla být v podniku věnována velká pozornost, protože může mít pro úspěch společnosti zásadní význam.

V praxi se však někdy stává proklamací připíchnutou na nástěnce, vytištěnou ve firemních ročenkách a všeobecně ignorovanou právě těmi lidmi, které má ovlivňovat. Zaměstnanci v anonymních průzkumech často uvádějí, že posláním zní sice hezky, ale ve skutečnosti je k ničemu. Takové posláním pak může vést paradoxně k poklesu pracovní morálky i dlouhodobé efektivnosti podniku. K hlavním důvodům neúspěšného vyhlášení posláním patří rozpor mezi prohlášeními, které posláním obsahuje a skutečnou činností managementu podniku. Příkladem může být situace, kdy vedení vyhlásí, že lidé jsou nejcennějším aktivem firmy, a potom s nimi zachází jako s přítěží.

2.2 STRATEGIE PODNIKU

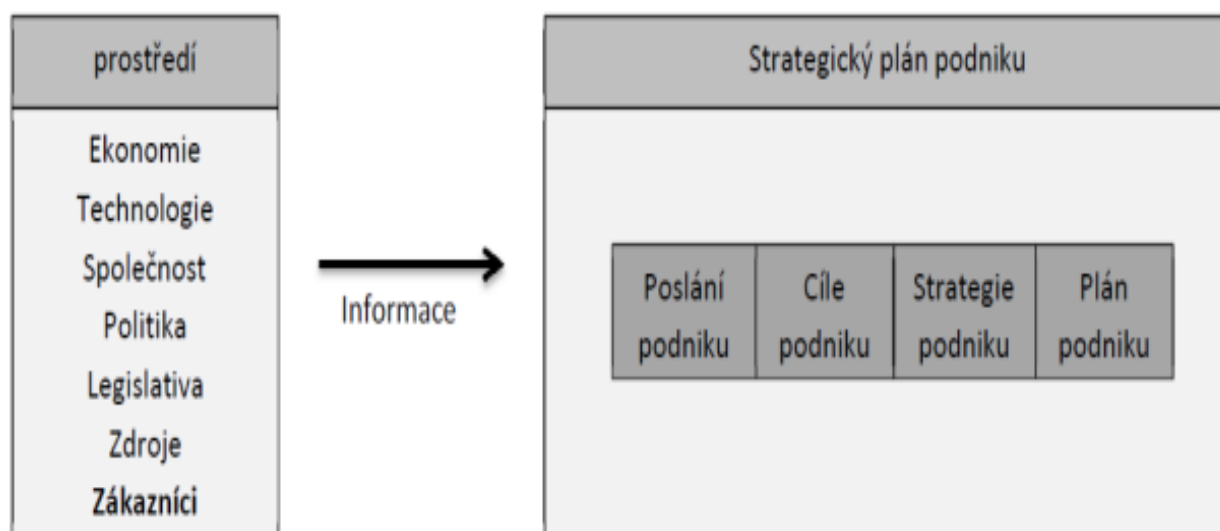
Strategie budoucího chování společnosti odpovídá na otázku, jakým způsobem dosáhnout vytyčených cílů dle stanovené vize vedení podniku. Pokud se vedení dané společnosti soustředí buďto výhradně, nebo ve velké míře na operativní plánování, vede to pak pouze ke krátkodobému úspěchu. V delším období se projeví nedostatečná koncepce a výkonnost podniku následně stagnuje. Výstižně to uvedl Henry Mintzberg výrokem: „*Pokud nemáte vizi, ale pouze formální plány, potom se vám při každé neočekávané změně prostředí bude zdát, že se vám všechno hrouští pod rukama.*“ [19]

Dle Dedouchové můžeme chápat strategii v pojetí tradiční a moderní definice. [2]

1. *Tradiční definice chápe strategii jako: „Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh operací a rozmístění zdrojů pro splnění daných cílů.“*

2. *Moderní definice chápe strategii jako připravenost na budoucnost. „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro plnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v okolí podniku.“ [2]*

Z uvedených definic je zřejmé, že ta druhá v pořadí výstižněji a věrněji popisuje strategii v takovém pojetí, v jakém by ji měly chápat podniky v dobách dynamických a turbulentních změn.



Obrázek 5: Strategie podniku v prostředí [16, s. 31]

Uvedené schéma znázorňuje proces tvorby strategického plánu podniku. Ten vychází z analýzy faktorů, které na společnost působí. S ohledem na tyto faktory pak management definuje misi a cíle podniku (nejčastěji v souladu s kritérii „SMART“ – viz další text) a následně pak samotnou strategii, kterou během změn již zmíněných faktorů aktualizuje.

Místo v procesu strategického řízení, kdy je vhodné stávající strategii zrevidovat a implementovat strategii novou se označuje jako strategická mezera. [21]

K vrcholným cílům drtivé většiny podniků patří ziskovost a růst tržního podílu. Jako další z častých cílů organizací je možno uvést například zvýšení hospodárnosti, kvality výrobků, spokojenosti zákazníků apod.

❖ **Klasifikace strategie**

Nejčastější členění strategie, se kterým je možné se v relevantní odborné literatuře setkat je hierarchické, rozlišují se tedy tzv. strategické úrovně. [19]

Strategie na sebe navazují, každá strategie na nižší úrovni by měla vycházet ze strategie na úrovni vyšší.

Nejvýše postavená je „corporate“ strategie, která se nachází na úrovni organizace jako celku a odpovídá na otázky oboru podnikání, výše investic, nebo také v jakých zemích chce organizace uskutečňovat svou činnost. [32]

Strategie na úrovni podnikatelských jednotek (SBU), tzv. „business“ nebo také obchodní strategie, se zabývá tím, jak uspět na určitém trhu. [19].

Jedná se tedy o to, jak dosáhnout výhod oproti ostatním konkurentům. Tato úroveň strategie se často týká dceřiných společností [32], M. Dedouchová upozorňuje, že pokud se jedná o podnik s jednou podnikatelskou aktivitou, pak jsou „corporate“ a „business“ strategie totožné. [2]

Na obchodní strategie navazují funkční strategie, které jsou rozpracovány pro jednotlivé specifické oblasti, např. marketing, výzkum a vývoj, personál, finance, výroba. [21], [32]

G. Johnson a K. Scholes kladou na třetí úroveň tzv. operační strategie, které se podle nich zabývají otázkou, „*jak vůbec různé složky organizace, například zdroje, procesy, lidé a jejich dovednosti, mohou fungovat dohromady a vytvořit tak strategickou architekturu, která efektivně zajistí celkové strategické směřování.*“ [19]

H. Horáková a H. Meffert při pohledu na různé typy strategií rozlišují přístupy parciální a integrované. Parciální přístupy se zabývají pouze určitým úsekem strategického managementu, zatímco přístupy integrované usilují o komplexní pokrytí strategického rozhodování a při formulování strategie berou v úvahu více faktorů. [28]

Parciální přístup představuje zároveň podstatu integrovaných přístupů. [15]

Mezi parciální přístupy je možné zahrnout už popsané typy strategií, které navrhl I. Ansoff i tři generické strategie, jež byly definovány M. E. Porterem (vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciací, zaměření se na jeden segment oboru působnosti). P. Kotler představil čtyři typy konkurenčních strategií, jejichž hlavním kritériem je velikost tržního podílu v odvětví nebo oboru. Rozlišuje strategie: [24]

- tržního lídra – má v odvětví největší tržní podíl, obvykle vede ostatní organizace v otázkách změny cen, uvádění nových produktů, distribuční sítě a výdajů na reklamu,
- tržního vyzyvatele – druhá největší organizace v odvětví, snaží se zvýšit svůj tržní podíl,
- tržního následovatele – druhý největší v odvětví, chce si udržet stávající podíl, aniž by narušil status quo,
- výklenkáře – organizace, která obsluhuje malé segmenty, jež ostatní organizace přehlížejí nebo ignorují.
- H. Horáková uvádí možnost střídání vůdcovství v nákladech a v jakosti. Dodává také, že tento přístup je znám i jako strategie „outpacingu“. [15]

❖ **Principy správného stanovení cílů**

V rámci podnikání dochází k neustálému definování podnikatelských cílů. Prioritně jsou to ty dlouhodobé – strategické, které určují směřování celého podniku, dále rozhodují o cílech střednědobých a krátkodobých. Přesně tyto cíle nadefinovat je velice důležité pro komunikaci, pochopení a porozumění všemi lidmi, kterých se týkají. Proto by se měl při stanovování jakýchkoliv dílčích cílů (tj. s výjimkou cílů strategických, jež jsou obecné) dodržovat princip SMART.

SMART je souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne. Pro tyto cíle by mělo být charakteristické, že by měly být:

- S – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili.
- M – měřitelné, kvantifikovatelné, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.
- A – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.
- R – reálné a realizovatelné, a to z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.
- T – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění.

Podle principů SMART lze rozpracovat již zmíněné hlavní cíle v jednotlivé cíle dílčí. Například cíle z ekonomické oblasti týkající se zvýšení obrátu, rozpracováváme v dílčí cíl "zvýšení odbytu na základě lepších dodacích a platebních podmínek, vyšších poskytovaných záruk a kvalitnějšího a rychlejšího vyřizování případných reklamací" nebo "zvýšení efektivity fungování logistického systému podniku (přepravy, manipulace, skladování, balení) a tím dosáhnout snížení nákladů na základě racionálního řešení".

Jak tyto principy fungují v praxi?

Představte si, že si podnik stanoví jako svůj prioritní strategický cíl "zvýšení tržního podílu a vylepšení současné pozice firmy na trhu".

Takto stanovený strategický cíl je dosti obecný a je nutno jej následně konkretizovat např. do tohoto cíle dílčího: "získání 12 % tržního podílu na českém trhu hutnického materiálu do 31. 12. 2014, a to prostřednictvím zařazení nových produktů do stávajícího sortimentu".

- S – důležité je povšimnout si, že postupný (dílčí) cíl je mnohem konkrétnější a určitější než cíl strategický. Máme zde také stanoven konkrétní postup, jak tohoto podílu dosáhnout.
- M - dílčí cíl je měřitelný – na konci roku si můžeme odpovědět na otázku, zda jsme daného podílu dosáhli či nikoliv a pokud ne, je potřeba identifikovat hlavní příčinu tohoto neúspěchu.
- A – předpokládáme, že cíl je akceptovatelný všemi, kterých se jeho dosahování nějakým způsobem týká.
- R – předpokládáme, většinou na základě výzkumů trhu a sestavením rozpočtu, že cíl je dosažitelný a reálný.
- T - díky uvedenému termínu vidíme, že cíl je časově specifikován - má být splněn do 31. 12. 2014.

Jak lze odvodit z uvedeného příkladu, pokud jsou dílčí cíle správně nadefinovány podle pravidel SMART a je-li zároveň pravidelně kontrolováno jejich plnění, pak lze říci, že jsou nejen motivací k vyšším výkonům, ale také značně zjednodušují a zefektivňují splnění jednotlivých cílů strategického plánu.

Preference cílů je v jednotlivých podnicích odlišná a závisí na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější je možné zařadit:

- obor, ve kterém podnik působí – např. firmy z chemického průmyslu kladou větší důraz na cíle týkající se ochrany životního prostředí,
- velikost firmy – menší firmy často nezařazují mezi své priority sociální otázky či manažerskou výkonnost a zodpovědnost.

❖ Role podnikové strategie

Strategie podniku může být chápána v několika rovinách. Grant vymezuje jednotlivé role (úkoly) strategie následovně: [7]

1. Strategie jako podpora rozhodování.
2. Strategie jako koordinační nástroj
3. Strategie jako cíl

V prvním případě jde o možnost, kdy se při volbě strategie integrují a shromažďují názory několika naprosto rozdílných osob (zpravidla členů top managementu), což pak většinou zkvalitňuje výslednou přijatou strategii.

Ve druhém z případů pak strategie funguje jako komunikační či koordinační nástroj vedoucího pracovníka s ostatními spolupracovníky prostřednictvím cílů organizace, které jsou v souladu s předmětnou strategií. To znamená, že pokud jsou pracovníci ztotožnění a srozumění s cíli a strategií organizace, získávají tak větší pracovní jistotu a odvádějí kvalitnější práci.

V posledním případě pak Grant chápe strategii jako nástroj soustředící se primárně na soutěžení s konkurenčními subjekty a to s ohledem na budoucnost.

Veber uvádí, že formulací a implementací vhodné podnikové strategie se snaží jeden ekonomický podnikatelský subjekt získat komparativní výhodu nad svými konkurenty. Dále zmiňuje, že v průběhu času, kdy začala na trzích převažovat nabídka nad poptávkou, se začal stále více prosazovat právě koncept konkurenční výhody.



Shrnutí pojmů

Posláním podniku se rozumí důvod, proč podnik na trhu existuje. Poslání lze tedy definovat jako výstižné vyjádření toho, proč podnik existuje, čeho chce dosáhnout a jakými způsoby a prostředky

Účelem poslání je sdělit těm, kdo jsou zapojeni do strategických rozhodnutí, široká základní pravidla, která pro sebe organizace vydala.

Definování poslání (mise) společnosti je klíčovým úkolem vlastníků, resp. managementu společnosti.

Vize společnosti zpravidla postihuje určitý směr rozvoje společnosti po dobu 10 až 20 let.

Strategie budoucího chování společnosti odpovídá na otázku, jakým způsobem dosáhnout vytyčených cílů dle stanovené vize vedení podniku.

Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro plnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně reagovala na změny v okolí podniku.

Pro **definování cílů** organizace je nutno dodržovat princip SMART.

SMART je souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne.



Otázky

1. Proč je existence mise pro každý podnik k jeho okolí tak důležitá?
2. Jaké musí být poslání firmy, aby bylo účinné?
3. Co znamená princip SMART a k čemu se využívá?
4. Jak byste definovali "měřitelnost" stanovených strategických cílů organizace?



Použitá literatura

- [1] Crainer, S. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.
- [3] DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering : Řízení změn ve firmě. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [4] FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Harper Collins, 1984.
- [5] GOLDSMITH, A. A. Making managers more effective : Application of strategic management. [online]. 1995 [cit. 2013-02-02]. Dostupný na WWW: <http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/publications/ipc/wp-9.pdf>
- [6] GRABER, R. S. Business Lessons from Chess: A Discussion of Parallels between Chess Strategy and Business Strategy, and How Chess Can Have Applications for Business Education. Academy of Educational Leadership Journal. [online]. 2009, vol. 13, no. 1, s. 79-85. ISSN 1095-6328. [cit. 2013-02-16]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/214231507/fulltext?source=fedsrch&accountid=16531>>
- [7] GRANT, R. M. Contemporary strategy analysis. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [8] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. Strategický marketing, Teorie pro praxi, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8.
- [10] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. Foundations in Strategic Management. South-Western Thomson Corporation, 2004. ISBN 0-324-25917-4.

- [11] HIGGINS, D. M., OMER, T. C., PHILLIPS, J. D. Does a Firm's Business Strategy Influence its Level of Tax Avoidance? SSRN Working Paper Series. [online]. Rochester: JATA Conference. 2011, [cit. 2013-01-21]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/854451905/fulltext?source=fedsrch&accountid=16531>>
- [12] HITT, M. A., HAYNES, K. T., SERPA, R. Strategic leadership for the 21st century. Business Horizons. [online]. 2010, vol. 53, no. 5, s. 437-444. ISSN 0007-6813. [cit. 2013-01-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681310000662>>
- [13] HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (concepts and cases). Mason: Thomson Higher Education, 2007. ISBN 978-0-324-31694-0.
- [14] HOLMAN R. Ekonomie. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2011. ISBN: 80-7179-387-6.
- [15] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [16] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] ISOHERRANEN, V., KESS, P. Analysis of Strategy Focus vs. Market Share in the Mobile Phone Case Business. Technology and Investment. [online]. 2011, vol. 2, no. 2, s. 134-141. ISSN 2150-4059. [cit. 2012-12-20]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/874652761>>
- [18] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [19] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072262203.
- [20] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Exploring corporate strategy. 3rd edition. New York: Prentice hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [21] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [22] KIPLEY, D. Stakeholder Identification and Analysis using the Multi-Rater Metod. An alternative methodology. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co KG, 2009. ISBN 978-3-639-17321-5.
- [23] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [24] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [25] KOTTER, J. P. Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Přel. H. Škapová. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- [26] KYLÄHEIKO, K. a kol. Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability. International Business Review. [online]. 2011, vol. 20, no. 5, s. 508-520. ISSN 0969-5931. [cit. 2013-01-16]. Dostupný na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593110001137>>
- [27] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [28]MEFFERT, H. Marketing Management. Přel. G. Tomek a V. Vávrová. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [29]PARTHASARATHY, S. Business Strategy. Financial Management. [online]. 2011, červen, s. 32-33. ISSN 1471-9185. [cit. 2013-02-03]. Dostupný na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/522843459>>
- [30]SANDER, G., BAUER, E. Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt, 2006. ISBN 978-3-258-07002-5.
- [31]SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [32]SIMON, W. Kursbuch Strategieentwicklung: Analyse – Planung – Umsetzung. München: Redline Wirtschaft, 2008. ISBN 978-3-636-01542-6.

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 4 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat součásti firemního okolí
- pochopit podstatu provedení strategické analýzy okolí podniku
- popsat nejdůležitější aspekty vlivu okolí na společnost a její strategické řízení
- definovat jednotlivé faktory PEST analýzy



Výklad

3.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je nedílnou a velice důležitou součástí procesu strategického řízení. Pro její kvalitní zpracování je zapotřebí tvořivé strategické myšlení. To napomůže tomu, aby strategická analýza adekvátně připravila podnik na těžko předvídatelné změny, které mohou v budoucnu z jeho okolního prostředí nastat.

Ústředním cílem strategické analýzy je dle Sedláčkové: „*identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“ [13]

Nestačí však pouze izolovaně identifikovat jednotlivé faktory, nýbrž je nutné dívat se na ně jako na provázaný systém faktorů, které podnik ovlivňují.

Je také zapotřebí odhadovat možné vývojové trendy a snažit se předvídat zejména případné negativní vlivy na podnik v budoucnu a připravit jej na ně. Předjímání budoucnosti hraje ve strategickém řízení, potažmo ve strategické analýze, rozhodující roli – nestačí totiž analyzovat minulost, je zapotřebí proaktivně vyhledávat nové příležitosti ve snaze předskočit konkurenci.

Tradiční pojetí strategické analýzy (např. dle zmíněné Sedláčkové) se zaměřuje při zkoumání na dva druhy faktorů, které společnost ovlivňují. Jsou jimi vnější faktory, ke kterým patří faktory z makrookolí a mikrookolí podniku a faktory vnitřní, ke kterým řadíme specifické přednosti, disponibilní

zdroje či silné a slabé stránky. Tyto faktory pak určují tzv. strategickou pozici podniku ve vztahu k jeho okolí.

Strategickou pozici podniku vzhledem k jeho okolí znázorňuje uvedené schéma.



Obrázek 6: Strategická pozice podniku v prostředí [13, s. 10]

Definování strategie podniku představuje tři etapy, které tvoří uzavřený kruh. První etapou je analýza, která poskytuje informace pro vypracování strategie.

Následným krokem je vypracování samotné strategie, která je poté aplikována do praxe a průběžně vyhodnocována, čímž se opět analyzuje stávající strategie a dochází ke zkoumání její úspěšnosti.

V momentě kdy nastane potřeba analýzu upravit či zcela přehodnotit se uzavírá kruh a na základě této analýzy se tvoří strategie nová. Celý proces je tedy nikdy nekončícím.

Výstupem analýzy jsou reálné informace poskytující managementu, nebo autorovi strategie, komplexní obraz o realitě. Důležité je zahrnout faktor času. Obraz, který analýza poskytuje, nesmí být statický, nýbrž dynamický.

Pouze sledování údajů v čase poskytuje autorům strategie nejsilnější nástroj pro predikci budoucího vývoje, která je pro tvorbu analýzy zásadní.

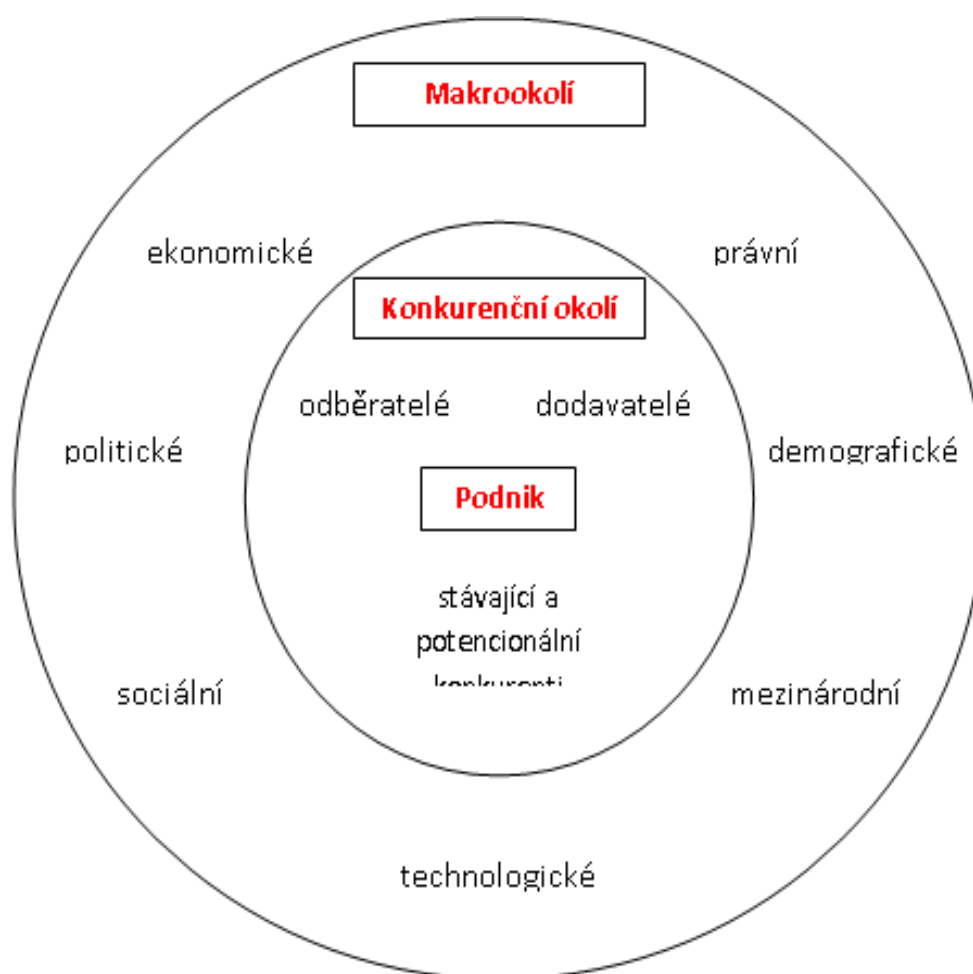
Další pozornost při sběru dat v průběhu analýzy se upírá na příležitosti a hrozby. V principu je cílem nalézt právě tyto faktory ovlivňující podnik. Na nich se následná strategie staví. Strategie je vlastně cesta ukazující, které situace a jak změnit, jinak řečeno na pozitivních informacích s pozitivním trendem, byť jsou jakkoliv příjemné, nelze stavět novou strategii, zde není co měnit.

3.2 STRUKTURA PODNIKOVÉHO OKOLÍ

Jedním ze základních východisek tvorby strategie je analýza okolí podniku a předvídání jeho budoucího vývoje.

Analýza okolí se zabývá rozborem a identifikací faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnu budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení a vytvářejí a budou vytvářet potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

Z uvedených důvodů je nezbytné okolí podniku důkladně monitorovat, systematicky analyzovat a předvídat jeho vývoj. Níže uvedené schéma zjednodušeně popisuje okolí podniku.



Obrázek 6: Struktura podnikového okolí [10]

Strategická analýza vnějšího prostředí obecně slouží k prozkoumání prostředí, ve kterém podnik působí, k rozpoznání jeho možných příležitostí a hrozeb, pramenících z jeho prostředí, a k získání informací důležitých k předpovědi následného vývoje daného odvětví. [3]

Prostředí, nebo jinak řečeno okolí podniku, bývá dále děleno na **makrookolí a mikrookolí**, což používá například Sedláčková [13], Grasseová [3] nebo Dedouchová [1], nebo rovněž na okolí **obecné a oborové**, jak je nazývají Keřkovský a Vykypěl [9], a dle těchto rozdělení jsou dále identifikovány významné faktory, které okolí ovlivňují.

Makrookolí je definováno jako to okolí, které podnik sám ovlivnit nemůže, které ale více nebo méně ovlivňuje jeho prostřednictvím působení na poptávku. [1] Jedná se o faktory, které jsou společné pro všechny podniky nejen na trhu, na kterém analyzovaný podnik působí, ale rovněž na ostatní trhy.

Makrookolí představuje celkový ekonomický, politický, právní, sociální, technologický, demografický a mezinárodní rámec, v němž se podnik pohybuje. Základní vlastností makrookolí je to, že jej podnik (až na výjimky) není schopen měnit.

Podmínky makrookolí bere jako tendence, které je nutné znát a předvídat, ale které neovlivní. K nejnámějším analýzám, které zkoumají makrookolí patří tzv. PEST analýza.

Mikrookolí (konkurenční okolí) je představováno odvětvím, resp. odvětvími, ve kterých podnik působí. Součástí konkurenčního okolí jsou tak všechny podnikatelské subjekty, které mají s podnikem bezprostřední vazby, a to jak konkurenční, tak vazby spolupráce.

Nejčastěji jsou podrobováni analýze odběratelé, dodavatelé a konkurenti, ať již stávající, nebo potencionální.

Hlavní vlastností konkurenčního okolí je existence zpětné vazby – podnikatelské subjekty působí na podnik, ale podnik má možnost aktivní reakce na tyto podněty. Vzájemné vazby mohou být tedy nejen zkoumány a předvíhány, ale i utvářeny.

Tradiční metodou používanou k analýze konkurenčního okolí je Porterův model pěti sil. V dalším textu bude pozornost věnována také analýze životního cyklu oboru a mapování strategických skupin v odvětví. Při analýze vnějšího prostředí mohou být využity různé metody a nástroje. V některých případech se tyto nástroje či metody překrývají, není proto nutné je využívat všechny.

3.3 PEST ANALÝZA

Nejprve se zaměříme na analýzu makrookolí, tedy PEST analýzu. Jedná se o analytický nástroj, který se používá v několika variantách podle počtu zahrnutých skupin faktorů. Standardní verze PEST analýzy obsahuje vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické (složením prvních písmen faktorů vznikl název analýzy).

Názvy se mohou různými způsoby lišit, neboť různí autoři přidávali k původní PEST analýze další faktory – L (legislativní), E (environmentální), popřípadě K (kulturní). Názvy se tedy mohou lišit nejen počtem, ale i uspořádáním písmen, např. PEST/STEP, PESTL/SLEPT, PESTLE/STEEPL/PESTEL. Stále se však jedná o analýzu makrookolí s použitím víceméně stejných faktorů.

V průběhu této analýzy tedy dochází k identifikaci těch faktorů, které mají na podnik vliv na úrovni makrookolí.

Politické vlivy

Do první skupiny makroekonomických vlivů patří faktory politické. Do této skupiny je potřeba zahrnout typ vládního uspořádání, stabilitu nejen vlády samotné, ale rovněž i politického systému země.

Tyto faktory zásadně, i když mnohdy nepřímou, ovlivňují tržní prostředí v zemi. Na trh působí jinak vláda autoritářská a jinak demokratická. Od způsobu vlády se odvíjí příslušné regulace ekonomiky i tržního prostředí.

Míra stability vlády ovlivňuje investorskou jistotu, nebo naopak nejistotu, která se objevuje mezi podniky i mezi spotřebiteli. S tím souvisí další významný faktor, a tím jsou očekávané změny v politickém prostředí. Na tyto změny se jak podniky, tak spotřebitelé mohou dopředu v případě včasného varování do určité míry připravit, a nejistota tak příliš neroste. [2]

Firmy i spotřebitelé zcela oprávněně očekávají, že stát bude chránit trhy pro jejich výrobky a pomáhat rozvíjet nové výrobky a technologie. Většina vlád k těmto účelům používá celní bariéry, dovozní limity, dotační programy, veřejné zakázky, národní programy rozvoje vědy a výzkumu apod.

Stát je rovněž významným zaměstnavatelem a také silným subjektem na straně poptávky – je důležitým spotřebitelem. Natolik silným, že svými rozhodnutími může ovlivnit celou ekonomiku (fiskální politika státu).

Legislativní faktory

Stát legislativní činností vytváří rámec fungování trhu, rámec podnikání i práva spotřebitele. Tyto faktory určují meze, ve kterých se podnik může pohybovat. Změny těchto faktorů ovlivňují podniky na trzích ať už přímo tím, že regulují oblast podnikání dané firmy, nebo nepřímou, kdy jsou různými změnami zákonů ovlivňováni zákazníci.

Pro rozbor legislativních faktorů je vhodné definovat makrookolí podniku jako stát nebo volné společenství států, které v některých otázkách podléhá jednotné právní úpravě (např. EU). Je tomu tak z toho důvodu, že na legislativní stránku má bezprostřední vliv právě stát.

Faktory legislativní povahy, na které se tržní subjekty musejí připravit, jsou například: daňová politika státu, pracovní podmínky zaměstnanců, antimonopolní zákony či jednoduchost procesu zakládání podniků. [11]

Ekonomické faktory

Ekonomické vlivy je možné rozdělit do dvou skupin podle jejich stability v čase. První podskupinu tvoří **faktory v čase proměnlivé**, jako fáze ekonomického cyklu, inflace a monetární politika centrální banky a hospodářská politika vlády.

Fáze ekonomického cyklu významně ovlivňuje spotřebitele, jejich investiční náladu, množství peněz, které mají a které jsou ochotni utracet. Příliš velký růst cenové hladiny vede ke snižování kupní síly spotřebitelů a tím brzdí hospodářský růst.

Výše úrokové míry povzbuzuje držitele peněz k jejich utrácení v případě nízkých úrokových sazeb, nebo ukládání v případě sazeb vysokých. Vláda ovlivňuje ekonomickou situaci i výší vlastní spotřeby a investicemi. Její politika je závislá na ekonomickém i politickém cyklu.

Druhou skupinu tvoří **faktory stabilní**, mezi které patří např. charakter ekonomiky, její úroveň a konkurenceschopnost či disponibilní zdroje.

Ekonomika může být tržní, či centrálně řízená, což záleží na typu vlády. Zejména podniky s mezinárodním přesahem ovlivňuje i zmíněná konkurenceschopnost ekonomiky. Ovšem i podniky čistě národní jsou ovlivňovány podniky zahraničními, kvůli jejich pronikání na cizí trhy.

Při analýze ekonomických faktorů dané země se zjišťuje současná ekonomická situace a její budoucí vývoj (recese, oživení, konjunktura), hospodářská a fiskální politika státu, a z toho odvozené další parametry, např. výše HDP, míra inflace, úroková míra, nezaměstnanost lokální i celonárodní, saldo platební bilance apod.

Neméně významným ekonomickým faktorem je daňová struktura [13], která je ovlivněna zejména politickou orientací vládnoucí strany či koalice.

Dalším významným ekonomickým faktorem je podpora malého a středního podnikání např. formou zvýhodněných půjček, dotací, grantů či jiné podpory stát sleduje zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

Ekologické (environmentální) faktory

Jedná se o faktory, které zjednodušeně řečeno, regulují vliv firem na životní prostředí. Mnoho odvětví může být těmito faktory ovlivňováno například proto, že využívá určité přírodní zdroje, které jsou v současné době kontrolovány, případně zcela zakázány nebo může životní prostředí ovlivňovat svou samotnou existencí v souvislosti s odpadovým hospodářstvím apod.

Respektování ekologické politiky a norem v této oblasti je předpokladem dobrých vztahů firem s veřejností i státními úřady.

Sociální (sociálně-demografické) faktory

Sociální faktory se do chování podniku promítají v několika oblastech, např. při definování výrobní strategie či cenové politiky firma musí brát v úvahu sociální faktory jako je např. životní styl spotřebitelů, módní vlivy, kulturní hodnoty ve společnosti, historický vývoj spotřebitelských preferencí, struktura populace, její vzdělanost apod.

Dále sem zařazujeme faktory, které se podniku týkají z hlediska potřeb zaměstnavatele. Do této skupiny faktorů patří zejména množství a kvalifikace pracovní síly, demografická struktura obyvatelstva, vzdělávací soustava, výše a rozdělování příjmů apod. Velký vliv má samotná demografická struktura společnosti, kterou se rozumí struktura „*lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů.*“ [12]

Nezanedbatelným faktorem je i systém společenských hodnot či náboženského vyznání, tyto faktory se mohou v různých zemích výrazně lišit.

Technologické a technické faktory

Další významnou skupinou, která makroprostředí ovlivňuje, je skupina faktorů *technologických*. Do této skupiny jsou řazeny veškeré informační a komunikační technologie či výrobní postupy. S postupným rozvojem technologií a zároveň s neuplatňováním těchto technologií může například docházet ke zvyšování výrobních nákladů v porovnání s konkurenty, rovněž k zaostávání v objemu produkce. V současné době vysokého tempa vědeckotechnického pokroku se

zvyšuje tlak na periodu obměňování technického vybavení podniku. Faktorem, který tento tlak umocňuje je morální zastarávání a vysoká konkurence, která podniky nutí mít konkurenční náskok, nebo alespoň udržovat s konkurencí krok, díky efektivním technologiím. Toto obměňování s sebou nese vysoké náklady a je nutné důkladně zvažovat bilanci nákladů a přínosů. Výhodou, které investování do moderních technologií přináší, je také možnost se diferencovat, nabídnout výrobky, které konkurence nabídnout nemůže a obhájit tak byť jen na omezený čas vysokou cenu založenou na vysoké marži.

Přehled jednotlivých vlivů analýzy PEST dle Košťana a Šulěře [11] uvádí následující tabulka:

Politické faktory:	Sociální faktory:
Legislativa	Demografické trendy populace
Pracovní právo	Mobilita
Politická stabilita	Rozdělení příjmů
Stabilita vlády	Životní styl
Daňová politika	Úroveň vzdělání
Integrační politika	Postoje k práci a volnému času
Podpora zahraničního obchodu	Charakteristika spotřeby
Ochrana životního prostředí	Životní hodnoty, rodina, přátelé
Technologické faktory:	Ekonomické faktory:
Výše výdajů na výzkum	Trend HDP
Podpora vlády v oblasti výzkumu	Úroková míra
Nové technologické aktivity a jejich priorita	Množství peněz v oběhu
Obecná technologická úroveň	Inflace
Nové objevy a vynálezy	Nezaměstnanost
Rychlost technologického přenosu	Spotřeba
Rychlost morálního zastarání	Výška investic
	Cena a dostupnost energie

Tab. 2. Vybrané faktory PEST analýzy [11, s. 38]

Cílem provedení analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam vlivů z makrookolí firmy. Důležité je odlišit faktory významné pro konkrétní podnik, tj. odpovědět na následující otázky [8]:

- Jaké faktory okolí ovlivňují organizaci?
- Které z nich jsou v současnosti nejdůležitější?
- Které budou nejdůležitější v nejbližších letech?

Následně je nutné zhodnotit dopad klíčových vlivů na podnik a pokusit se o jejich co nejlepší zohlednění při formulování strategie.



Shrnutí pojmů

Strategická analýza vnějšího prostředí obecně slouží k prozkoumání prostředí, ve kterém podnik působí, k rozpoznání jeho možných příležitostí a hrozeb, pramenících z jeho prostředí, a k získání informací důležitých k předpovědi následného vývoje daného odvětví.

Prostředí, nebo jinak řečeno okolí podniku, bývá rozděleno na **makrookolí a mikrookolí**, jiné dělení uvádí okolí **obecné a oborové**.

Makrookolí představuje celkový ekonomický, politický, právní, sociální, technologický, demografický a mezinárodní rámec, v němž se podnik pohybuje.

Základní vlastností makrookolí je to, že jej podnik (až na výjimky) není schopen měnit. Podmínky makrookolí bere jako tendence, které je nutné znát a předvídat, ale které neovlivní. K nejznámějším analýzám, které zkoumají makrookolí patří tzv. PEST analýza.

Mikrookolí (konkurenční okolí) je představováno odvětvím, resp. odvětvími, ve kterých podnik působí. Součástí konkurenčního okolí jsou tak všechny podnikatelské subjekty, které mají s podnikem bezprostřední vazby, a to jak konkurenční, tak vazby spolupráce.

PEST analýza je analytický nástroj, který se používá v několika variantách podle počtu zahrnutých skupin faktorů.



Otázky

1. Definujte jednotlivé součásti firemního okolí.
2. Popište nejdůležitější aspekty vlivu okolí na podnik a pokuste se určit, jak tyto aspekty mohou ovlivnit strategické řízení firmy.
3. Vysvětlete, co znamená pojem PEST analýza.



Použitá literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.
- [2] DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí? 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [3] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [7] JOHNSON, G., SCHOLE, K. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072262203.
- [8] JOHNSON, G., SCHOLE, K. Exploring corporate strategy. 3rd edition. New York: Prentice hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [10] KONEČNÝ, M., MATUSIKOVÁ, L., LEDNICKÝ, V., WAGNEROVÁ, E. Strategický management. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2007, ISBN 80-7248-049-9.
- [11] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [12] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO OKOLÍ FIRMY



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 3,5 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat prvky konkurenčního okolí firmy
- zvolit vhodnou strategii k analýze konkurenčního prostředí firmy
- analyzovat tržní prostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil
- využít metodu analýzy konkurenčních skupin
- objasnit využití metody scénářů budoucího vývoje okolí podniku



Výklad

4.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Model pěti sil byl navržen M. E. Porterem [10] jako prostředek ke zkoumání konkurenčního okolí, které vymezuje podmínky fungování a rozvoje podniku v daném oboru. Pokud podnik působí ve více oborech, měla by být analýza provedena pro každý obor, tj. pro každou strategickou podnikatelskou jednotku.

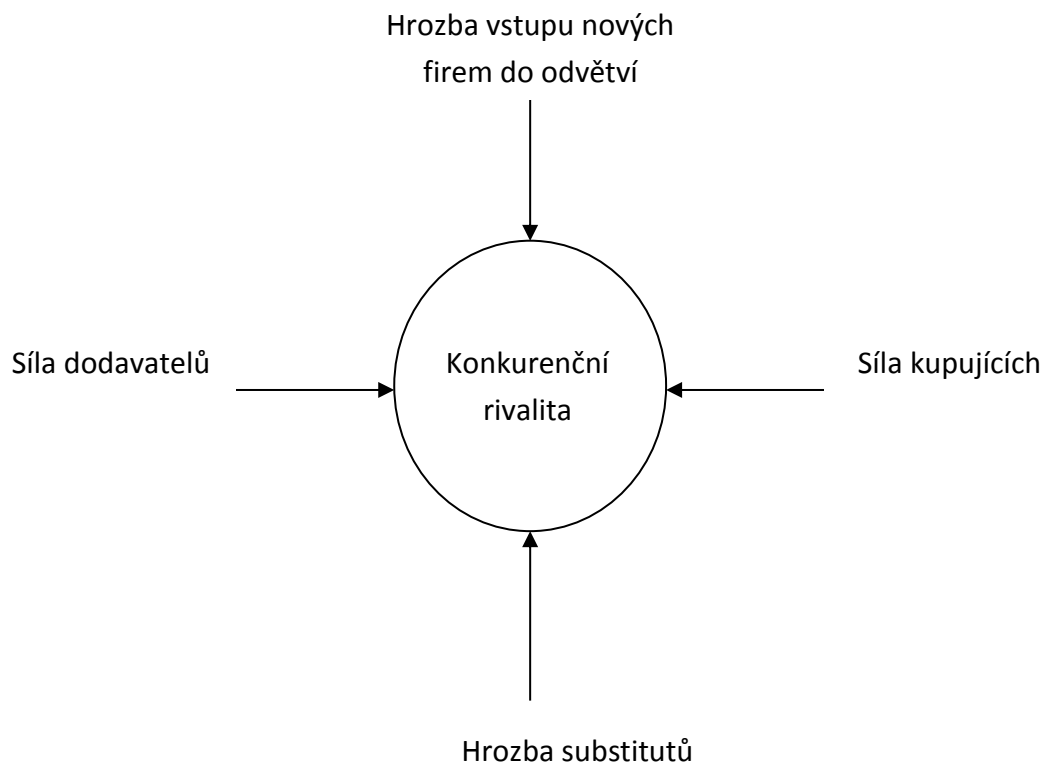
Východiskem pro provedení analýzy konkurenčního okolí je tedy definování oboru. Podle Portera [10] je oborem část průmyslu seskupující podniky, které vyrábějí výrobky či poskytují služby podobného účelu a prodávají je na teritoriálně stejném trhu.

Vodítkem při vymezení oboru mohou být oficiální klasifikace oborů, které jsou v daném regionu používány. Např. ve Spojených státech existuje Standard Industrial Classification, v níž má každý obor čtyřmístný kód. Obdobnou klasifikaci má Evropská unie. V České republice je využívána tzv. Klasifikace ekonomických činností „CZ-NACE“ která s účinností od 1. ledna 2008 nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ).

Porter doporučuje provedení analýzy konkurenčního okolí na základě zkoumání pěti konkurenčních sil (viz obr. 9.) [10]:

- síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky,
- síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,

- síla pramenící z hrozby substitučních výrobků,
- síla vyplývající z vyjednávací pozice zákazníků,
- síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů.



Obr. 8. Porterův model pěti sil [10, str. 4]

Model dovoluje stanovit atraktivnost a výnosnost analyzovaného oboru a určit příležitosti a hrozby vyplývající z podnikání v tomto oboru. Cílem analýzy je určit intenzitu působení uvedených sil, identifikovat ty, které mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Přitom platí, že atraktivnost a výnosnost oboru bude tím vyšší, čím jsou konkurenční síly slabší. Slabé síly představují pro podnik příležitosti, silné naopak hrozby.

Konkurenční rivalita

Dle Vebera [12] je intenzita konkurence uvnitř odvětví ovlivněna zejména: počtem konkurujících si subjektů, charakterem konkurence, mírou růstu trhu, rozmanitostí sortimentu, možnostmi diferenciací, existencí globálních trhů a zákazníků či možnosti akvizic a fúzí.

V případě, že je na daném trhu méně konkurenčních subjektů, je zde větší prostor pro uzavírání kartelových dohod, a proto také nemusí mít všechny podnikatelské subjekty stejné podmínky.

Faktor charakteru konkurence udává, zda konkurenční boj organizací probíhá v rámci etických a právních pravidel. Pokud je rozmanitost sortimentu vyšší, intenzita konkurence zpravidla klesá, protože společnosti mohou diverzifikovat svůj sortiment a pronikat na další segmenty trhu. Management organizace by si pak měl klást otázku, zda je možné konkurenční síly nějakým způsobem ovlivnit nebo zda neexistuje atraktivnější odvětví k podnikání.

Konkurenční rivalita podniků uvnitř konkurenčního okolí může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí – služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, inovaci výrobků apod. Rivalita je obvykle intenzivní tam, kde se lze setkat s následujícími podmínkami:

- počet konkurentů stoupá,
- stávají se srovnatelnější velikostí a schopnostmi,
- poptávka stoupá pomalu či stagnuje,
- výrobky jsou natolik podobné, že nečiní zákazníkům problém přejít k jiné značce,
- odejít z oboru přijde draž, než zůstat a soutěžit,
- jde o kapitálově náročné odvětví s vysokými fixními náklady, kde je nezbytné jejich zapojení a plné využití kapacit,
- silné společnosti z jiných oborů převezmou slabší firmy z analyzovaného oboru s cílem povznést získaný podnik na vedoucí místo v odvětví a další.

Hrozba vstupu nových firem

Potenciální konkurenty definuje Dedouchová [1] jako „*podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou*“.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů do mikrookolí podniku závisí na několika faktorech, které jsou zároveň také bariérami vstupu do odvětví. Platí, že čím jsou bariéry vstupu do odvětví vyšší, tím je těžší do odvětví proniknout a je třeba vynaložit vyšší náklady.

Mezi tyto bariéry se dle Portera [10] řadí: úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, vládní politika aj.

Pro stávající podniky v daném mikrookolí je výhodné, pokud překážky vstupu do odvětví jsou co nejvyšší. To pak těmto podnikům umožňuje ve větší míře ovládat svou cenovou politiku a diktovat tempo vývoje odvětví.

Dojde-li ve zkoumaném oboru k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto oboru.

Nově vstupující firmy představují dodatečné navýšení kapacit a potenciální snížení tržního podílu firem v oboru již působících. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na velikosti tzv. vstupních bariér. Mezi hlavní vstupní bariéry patří:

- úspory z rozsahu, tj. úspory nákladů při dosahování velkých objemů výroby,
- nákladové výhody plynoucí ze zkušenosti získané při mnohonásobném opakování výroby (zkušenostní efekt),
- preference obchodní značky a zákaznická loajalita,

- vysoké kapitálové požadavky na vstup,
- absolutní nákladové výhody, které jsou nedostupné potenciálním konkurentům – jako příklad může sloužit přístup k levným zdrojům či levný vývoj nových výrobků,
- přístup k distribučním kanálům,
- činnost a politika státu,
- očekávaná odvetná opatření ze strany stávajících konkurentů a další.

Hrozba substitutů

Substitutem se rozumí statek, který má odlišné vlastnosti (po technologické stránce odlišný) než jiný statek, ale je schopen uspokojovat stejné potřeby či plnit obdobnou funkci. Gregory Mankiw [8] uvádí, že „*substituty jsou dva statky, pro které platí, že zvýšení ceny jednoho statku má za následek zvýšení poptávky po statku druhém.*“

Substituty tedy plní důležitou funkci a tou je určování cenových stropů v odvětví.

To znamená, že podniky v daném odvětví jsou omezovány cenami substitutů výrobků nebo služeb, jež nabízejí a nemohou si tak naprosto svévolně určovat ceny za tyto produkty. Pokud by to udělaly, zákazníci by využili možnost substituce a zvolili by jiný výrobek od konkurenčního subjektu.

Základním vodítkem při úvahách nad možnými substituty je tedy pochopení potřeb, které výrobky analyzovaného oboru uspokojují.

Hrozba přechodu zákazníků k substitučním výrobkům bude vysoká v případech, kdy:

- se substitut stane přitažlivější než původní výrobek, a to pokud jde o cenu, výkon nebo obojí,
- náklady kupujícího spojené s přechodem budou minimální,
- existuje zájem zákazníků o substituční výrobek apod.

Síla kupujících

Zákazníci zpravidla požadují co možná nejvyšší kvalitu, co nejnižší cenu a co nejlepší servis. To tlačí ceny v daném tržním prostředí směrem dolů a podněcuje podniky k co nejvyšší kvalitě a komplexnímu servisu. Sedláčková [11] uvádí, že kupující mají větší sílu, když:

- je počet zákazníků nízký a tito nakupují velká množství,
- skládá-li se obor z mnoha podniků s nízkou vyjednávací silou,
- nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu dodavatele,
- je-li nakupovaný předmět standardizován, je přechod k jinému dodavateli snadný (hlavně nákladově),
- nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek aj.

Silní kupující mohou podnikům v oboru diktovat podmínky. Mohou požadovat nižší ceny výrobků, vyšší kvalitu či výhodnější platební podmínky. To zvyšuje náklady podniku a způsobuje pokles potenciálních zisků.

Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je důležitým faktorem, který ovlivňuje stav mikrookolí podniku. Dnes už téměř neexistuje situace, kdy by si podnik veškeré vstupy do svého výrobního procesu zajišťoval sám.

Musí se spolehnout na dodavatele, což s sebou nese výhody i nevýhody. Pokud se hlavní dodavatelé v daném odvětví na konkrétním trhu spojí a zvýší tak ceny vstupů, které dodávají, může to vést ke snížení ziskovosti odvětví.

Když mají dodavatelé nízkou vyjednávací sílu, může podnik diktovat cenu a požadovat od svých dodavatelů nejvyšší kvalitu.

Klíčovými faktory, které determinují vyjednávací sílu dodavatelů, jsou dle Portera [10] skutečnost, zda:

- má výrobek, který dodavatel prodává, mnoho substitutů,
- je nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému
- mohou dodavatelé hrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí a následně podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny
- je dodavatelský obor ovládan malým počtem velkých dodavatelů
- produkty dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo příliš nákladné přejít k jinému dodavateli

Pro účely analýzy oboru je za dodavatele nutné považovat nejen výrobce vstupů (materiálů, surovin, dílů, energie atd.), ale i poradenské firmy, poskytování kvalitní pracovní síly, kapitálu apod.

Uvedené faktory všech pěti sil pokrývají celé tržní prostředí a společně odvětví formují.

Cílem managementu podniku je hledat optimální postavení organizace vzhledem k působícím silám mikrookolí a toto postavení co nejefektivněji využívat ve svůj prospěch.

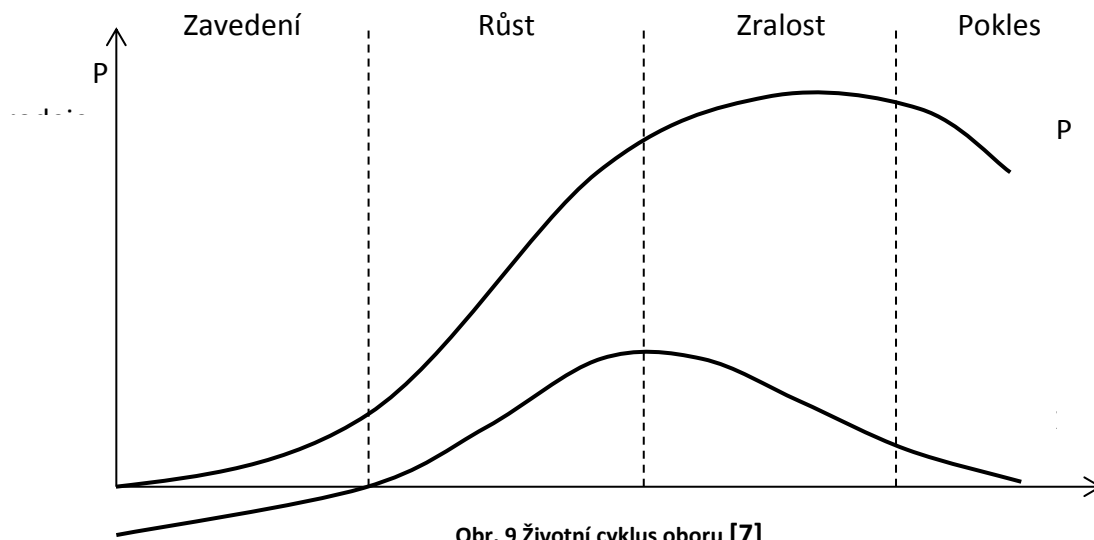
4.2 ANALÝZA ŽIVOTNÍHO CYKLU OBORU

Analýza životního cyklu oboru umožňuje určit budoucí velikost zkoumaného oboru, tj. jeho perspektivnost a předpokládanou intenzitu konkurenční rivality.

Uvedené informace slouží firmám k volbě vhodné strategie, která umožní dosáhnout požadované výše rentability podnikání.

Analýza životního cyklu oboru vychází ze skutečnosti, že obory zpravidla procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik.

Nejčastěji se rozlišují čtyři fáze: zavedení (narození), růst, zralost (dospělost) a pokles (stárnutí) :



Obr. 9 Životní cyklus oboru [7]

Každá fáze se vyznačuje různými charakteristikami:

1. **Zavedení na trh** – tato fáze je charakteristická malými zisky nebo dokonce ztrátami. Firma totiž vynakládá poměrně velké prostředky na reklamu a prodej. Úroveň prodeje je však nízká, protože výrobky oboru kupuje relativně malá skupina zákazníků hledajících „novinky“.
2. **Růst prodeje** – v této fázi začíná poptávka po výrobcích oboru prudce růst. Tempo prodeje je vysoké a neustále roste. Díky zvyšující se výrobě se fixní náklady rozkládají na stále větší počet jednotek. Zisky dosahují svých nejvyšších hodnot. Zvětšuje se však počet konkurentů, kteří jsou atraktivním trhem přilákáni. Ti investují do dalších inovací výrobků.
3. **Zralost** – tempo růstu prodeje je stále nižší, inovativní zákazníci začínají hledat nové výrobky. Typický je výskyt intenzivní konkurence, která je způsobena tím, že se na trhu nachází mnoho podobných výrobků. Slabší konkurenti jsou postupně vytěšňováni z trhu. Náklady v této fázi mají tendenci k růstu, což ve spojení s vyskytující se tlakem na ceny vede ke snižování zisku.
4. **Pokles prodeje** – v této fázi prodeje rychle klesají, a to díky nasycení trhu a výskytu lepších výrobků, které uspokojí stejnou potřebu. Jednotkové náklady rostou z důvodu omezování výroby.

4.3 ANALÝZA KONKURENČNÍCH SKUPIN

Analýza konkurenčních skupin, navržená Porterem [10], je metodou analýzy vnitřní struktury konkurence v daném oboru. V tradičním pojetí spočívá konkurence na trhu v rivalitě každého podniku s každým.

V koncepci konkurenčních skupin se však vychází z předpokladu, že konkurence probíhá pouze uvnitř tzv. konkurenční skupiny. Konkurenční skupina je vymezena určitými charakteristikami, které od sebe jednotlivé podniky v oboru odlišují. Běžně používanými charakteristikami jsou:

- širší sortimentu,
- kvalita výrobků,
- cena výrobků,
- typ zákazníků.

Výsledkem analýzy je stanovení konkurentů, na které by měl podnik při formulaci své strategie brát největší zřetel. Naopak, s podniky patřícími do jiných konkurenčních skupin může firma navázat spolupráci vedoucí k vybudování významných a dlouhodobých konkurenčních výhod.

Doporučený postup zpracování

1. Identifikace charakteristik, které od sebe odlišují jednotlivé podniky v oboru a stanovení potřebných údajů.
2. Zanesení každého podniku do tzv. mapy konkurence, vytvořené na základě zvolených charakteristik.
3. Rozdělení konkurentů do skupin na základě jejich rozmístění v mapě konkurence. Skupina je tvořena podniky nacházejícími se v těsné blízkosti.
4. Stanovení velikosti a umístění jednotlivých skupin, přičemž velikost skupiny je dána procentuálními podíly podniků na trhu a umístění průměrnými hodnotami zvolených charakteristik.
5. Zanesení každé skupiny do tzv. mapy konkurenčních skupin v podobě kruhu, jehož velikost je úměrná velikosti skupiny.

4.4. SCÉNÁŘE BUDOUCÍHO VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU

Pro vytvoření efektivní strategie je nutné prognózovat budoucí vývoj okolí podniku (podnikatelského prostředí). V současné době se však okolí podniku velice rychle mění.

Často rovněž dochází k událostem, které jsou při formulaci strategie jen obtížně předvídatelné.

V takové situaci není možné, aby se podnik fixoval pouze na jedinou (nejpravděpodobnější) prognózu budoucího vývoje okolí. Východiskem se stává aplikace koncepce tvorby scénářů.

Scénáře jsou definovány jako popisy možných stavů budoucího vývoje okolí podniku. Koncepce tvorby scénářů je pak založena na vytvoření několika scénářů vývoje okolí a přípravě různých variant strategie pro každý z nich.

V průběhu realizace strategie je pak možné, na základě skutečného vývoje v okolí podniku, pružně přecházet mezi předem připravenými verzemi strategií. Koncepce tvorby scénářů je tak

cestou, která může pomoci účinně chránit podnik před neočekávaným změnami v podnikatelském prostředí.

Doporučený postup zpracování

Následující postup vznikl na základě metodiky, kterou vytvořili Gierszewska, Chmielewski, Kozłowski a Skarżyński [3]:

1. Určení faktorů jednotlivých oblastí makrookolí a konkurenčního okolí, které mohou mít zásadní dopad na fungování podniku:
 - oblasti makrookolí – ekonomická, technologická, sociálně-kulturní, politicko-právní,
 - oblasti konkurenčního okolí – odběratelé, dodavatelé, konkurence, výrobci substitučních produktů.
2. Ohodnocení tří základních trendů vývoje vybraných faktorů, tj. růstu, stabilizace a poklesu, z hlediska:
 - velikosti vlivu na podnik – využívá se subjektivní bodová stupnice v rozmezí od -5 do +5 bodů, přičemž -5 představuje vysoce negativní vliv a +5 vliv vysoce pozitivní,
 - pravděpodobnosti výskytu v rozmezí od 0 do 1, kde 1 znamená, že se faktor objeví se 100% jistotou.
3. Vytvoření čtyř scénářů budoucího vývoje okolí podniku:
 - optimistického – vzniká výběrem trendů s největším pozitivním vlivem na podnik,
 - pesimistického – je tvořen trendy s největším negativním vlivem na podnik,
 - realistického – skládá se z trendů, které se vyznačují největší pravděpodobností výskytu,
 - překvapivého – obsahuje trendy s nejmenší pravděpodobností výskytu.
4. Výpočet průměrného vlivu jednotlivých oblastí okolí jako aritmetického průměru velikosti vlivů faktorů z dané oblasti.
5. Grafická prezentace získaných výsledků a jejich interpretace.

První dva body uvedeného postupu se doporučuje realizovat v týmu složeném z konzultantů poradenských firem a managementu a specialistů příslušného podniku.



Shrnutí pojmů

Model pěti sil byl navržen M. E. Porterem jako prostředek ke zkoumání konkurenčního okolí, které vymezuje podmínky fungování a rozvoje podniku v daném oboru.

Analýzy konkurenčního okolí se dle Portera provádí na základě **zkoumání pěti konkurenčních sil**:

- síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky,
- síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- síla pramenící z hrozby substitučních výrobků,
- síla vyplývající z vyjednávací pozice zákazníků,
- síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů.

Analýza životního cyklu oboru umožňuje určit budoucí velikost zkoumaného oboru, tj. jeho perspektivnost a předpokládanou intenzitu konkurenční rivality.

Uvedené informace slouží firmám k volbě vhodné strategie, která umožní dosáhnout požadované výše rentability podnikání.

Analýza životního cyklu oboru vychází ze skutečnosti, že obory zpravidla procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik, nejčastěji se rozlišují **čtyři fáze: zavedení (narození), růst, zralost (dospělost) a pokles (stárnutí)**.

Analýza konkurenčních skupin, navržená Porterem, je **metodou analýzy vnitřní struktury konkurence v daném oboru**. V koncepci konkurenčních skupin se však vychází z předpokladu, že konkurence probíhá pouze uvnitř tzv. **konkurenční skupiny**.

Konkurenční skupina je vymezena určitými charakteristikami, které od sebe jednotlivé podniky v oboru odlišují:

- šíře sortimentu,
- kvalita výrobků,
- cena výrobků,
- typ zákazníků.

Scénáře budoucího vývoje okolí podniku jsou definovány jako popisy možných stavů budoucího vývoje okolí podniku, tato koncepce je založena na vytvoření několika scénářů vývoje okolí a přípravě různých variant strategie pro každý z nich.

V průběhu realizace strategie je pak možné, na základě skutečného vývoje v okolí podniku, **pružně přecházet mezi předem připravenými verzemi strategií**. Koncepce tvorby scénářů je tak cestou, která může pomoci účinně chránit podnik před neočekávaným změnami v podnikatelském prostředí.



Otázky

- Objasněte, z jakého důvodu je nutno analyzovat konkurenční prostředí podniku a uveďte konkrétní příklady z praxe.
- Definujte prvky konkurenčního okolí firmy.
- Vysvětlete, na základě jakých poznatků může podnik zvolit vhodnou strategii k analýze konkurenčního prostředí firmy.
- Vysvětlete, jaké faktory musí podnik analyzovat, rozhodne-li se provést analýzu tržního prostředí firmy prostřednictvím Porterova modelu pěti sil.
- Kdy se v praxi využívá metoda analýzy konkurenčních skupin?
- Objasněte, k čemu slouží metoda scénářů budoucího vývoje okolí podniku a uveďte konkrétní příklady z praxe.



Použitá literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] GIERSZEWSKA, G., ROMANOWSKA, M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997.
- [4] GÜNTHER, H. O., TEMPELMEIER, H. Produktion und Logistik. Berlin: Springer Verlag, 1995.
- [5] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. Strategický marketing, Teorie pro praxi, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. Foundations in Strategic Management. South-Western Thomson Corporation, 2004. ISBN 0-324-25917-4.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [8] MANKIW, N., SOJKA, M. Zásady ekonomie. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-891-1.
- [9] MEFFERT, H. Marketing Management. Přel. G. Tomek a V. Vávrová. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [10] PORTER, M. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-95605-11-2.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [13] TOMEK G., VÁVROVÁ V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

- [14] VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
- [15] ZADRAŽILOVÁ, D. IN: PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. Obchodní podnikání. Management Press 1997. ISBN: 80-7261-059-7.

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO POTENCIÁLU PODNIKU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 4,5 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat jednotlivé analýzy vnitřního potenciálu podniku
- popsat a umět použít analýzu klíčových kompetencí
- definovat pojem benchmarking
- objasnit cíl benchmarkingu a umět jej rozdělit podle různých kritérií
- vysvětlit podstatu analýzy hodnotového řetězce



Výklad

5.1 ANALÝZA KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ

Analýza klíčových kompetencí je metodou sloužící k analýze konkurenceschopnosti (konkurenční pozice) podniku pomocí analýzy vybraných zdrojů a dovedností podniku. Vychází tedy z předpokladu, že není nutné zkoumat zdroje a dovednosti podniku ve všech jeho podsystémech a funkcích. Postačí se omezit na ty, které mají rozhodující vliv na konkurenceschopnost v daném odvětví. Takové zdroje a dovednosti označují Hamel a Prahalad jako klíčové kompetence [4].

Klíčové kompetence jsou v každém oboru odlišné. Například v pivovarnickém odvětví k nim patří tradičně technologie výroby piva, rozvinutá distribuční síť a efektivní reklama [16]. Pro podnik je přitom důležité, aby klíčové kompetence byly jeho silnými stránkami. Pak bude v daném odvětví konkurenceschopný.

Doporučený postup zpracování

1. Určení klíčových kompetencí, tj. nejdůležitějších zdrojů a dovedností, které rozhodují o konkurenční pozici podniku v daném oboru.
2. Stanovení významnosti jednotlivých klíčových kompetencí v podobě vah, jejichž součet je roven 1.

3. Ohodnocení podniku a vybraných konkurentů (ze stejné konkurenční skupiny) z hlediska jednotlivých klíčových kompetencí – zpravidla se využívá subjektivní bodová stupnice v rozmezí 1 (velmi slabá stránka) až 5 (velmi silná stránka).
4. Grafická prezentace silných a slabých stránek podniku a vybraných konkurentů v podobě konkurenčních profilů (blíže např. [15]).
5. Výpočet celkové konkurenceschopnosti podniku a vybraných konkurentů (výpočtem váženého průměru dílčích ohodnocení analyzovaných klíčových kompetencí).
6. Porovnání podniku s vybranými konkurenty a tzv. ideálním podnikem, představovaným hodnotou celkové konkurenceschopnosti ve výši 5 bodů.

První tři body uvedeného postupu se doporučuje realizovat v týmu složeném z konzultantů poradenských firem a managementu a specialistů zkoumaného podniku.

5.2. ANALÝZA HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE

Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím **hodnototvorného řetězce**.

Každá organizace má svůj specifický hodnototvorný řetězec. Podle **Portera** [10, 11, 12] jsou rozdíly mezi hodnototvornými řetězci organizací a jejich výkonností klíčovým zdrojem jejich konkurenční výhody.

Autoři **Norton a Kaplan** [6] zdůrazňují ve svém konceptu Balanced Scorecard hodnototvorný řetězec jako jeden z faktorů ovlivňující hodnotu pro zákazníky (zákaznická perspektiva BSC) a hodnotu pro vlastníky (finanční perspektiva BSC).

Tomek a Vávrová [19] tvrdí: „*partnerský vztah na každém stupni hodnototvorného řetězce, vstřícný vztah k zákazníkům, dodavatelům a ostatním spolupracovníkům v rámci value chain je pro výrobní podnik klíčovým prvkem zvyšování konkurenční schopnosti*“.

Procesní pohled na podnik vyjádřený jeho hodnototvorným řetězcem představuje důležitý předpoklad řízení výkonnosti podniku. Znalost hodnototvorných procesů, jejich analyzování a řízení vede k identifikaci faktorů ovlivňující výkonnost podniku.

Charakteristika hodnototvorného řetězce

Procesní pohled na podnik představil jako první **Michael Porter** v roce 1985 ve své knize Konkurenční výhoda a to v podobě tzv. hodnototvorného řetězce. Porter používá tento řetězec pro analýzu zdrojů konkurenční výhody jednotlivých podniků a umísťuje je do hodnotového systému, který ukazuje, jak na sebe navazují jednotlivé hodnotové řetězce od dodavatelských řetězců po distribuční, které vstupují do hodnotových řetězců kupujících.

Porter [10, 12] charakterizuje hodnototvorný řetězec jako rozčlenění podniku do jeho strategicky významných činností tak, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i

potenciální zdroje diferenciacie. Porter dodává: „*Tím, že bude podnik tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti, získá konkurenční výhodu*“.

Autoři **Robbins a Coulter** [14] definují hodnototvorný řetězec jako určitý soubor pracovních činností, které krok po kroku přidávají hodnotu, počínaje zpracováním materiálu a konče hotovým produktem v rukou uživatele.

Podle **Fellera et al.** [2] koncept hodnototvorného řetězce vychází z rozdělení podniku (organizace) na koncepčně odlišné aktivity dle podnikatelského záměru. Feller tvrdí: „*Realizací těchto aktivit vytváří podnik hodnotu, kterou jsou kupující ochotni zaplatit. Jestliže hodnota převyšuje vzniklé náklady všech realizovaných aktivit, potom je podnik ziskový*“.

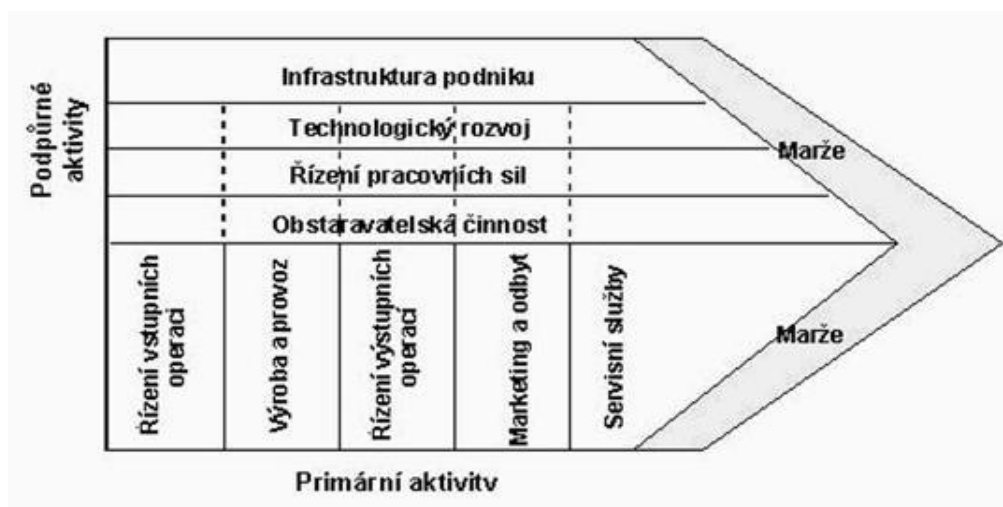
Podle **Portera** [10], **Fellera et al.** [2] hodnototvorný řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti organizace vytváří výrobek nebo služby mající pro její kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a celkovými náklady, které byly vynaložené na vykonání potřebných hodnototvorných činností.

Tichá a Hron [17] zdůrazňují u konceptu hodnototvorného řetězce jeho zaměření na hodnotu vnímanou, popř. definovanou zákazníkem. Takový přístup nabízí konzistentní způsob hodnocení podnikových činností a dokládá, že vše v podniku lze řídit za účelem zvyšování potenciálu podniku k tvorbě hodnoty.

Slabou stránkou konceptu hodnototvorného řetězce spatřují autoři [17] v tom, že model nepopisuje propojenost jednotlivých činností a důsledky této vzájemné propojenosti.

Procesy hodnototvorného řetězce

Základní a nejrozšířenější rozdělení hodnototvorných činností vychází z charakteristiky **M. Portera** [10, 11], který rozděluje procesy hodnototvorného řetězce na primární neboli základní činnosti a podpůrné činnosti (viz následující obr.).



Obrázek 10. Hodnototvorný řetězec [12]

M. Porter [10, 11] zahrnuje mezi „primární činnosti“ dle časové posloupnosti příchozí logistiku, operace (výrobu), odchozí logistiku, marketing a prodej, servis pro zákazníky. Do „podpůrných činností“ pak patří procesy jako zadávání zakázek, technologický rozvoj, řízení

technologického rozvoje a infrastruktura. Podle **M. Portera** by všechno, co podnik dělá, mělo být zachyceno v nějaké primární nebo podpůrné činnosti. Označování a zařazování hodnototvorných činností závisí jen na hodnotiteli a mělo by se volit tak, aby poskytovalo nejlepší pohled do nitra daného podniku.

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou tři typy činností: [10, 11]

- Přímé činnosti jsou zapojeny do tvorby hodnoty pro kupujícího. Patří sem například montáž, propagace, návrh designu výrobku, nábor sil atd.;
- Nepřímé činnosti, které umožňují konat přímé činnosti plynule. Patří sem například údržba, provoz pomocných služeb, administrativní řízení personálu odbytu atd.;
- Zabezpečování kvality, které zajišťují kvalitu jiných činností, např. monitorování, kontrolování, přezkušování atd. Tento typ činnosti není synonymem řízení jakosti, protože ke kvalitě přispívají mnohé hodnototvorné činnosti.

Autoři **Kaplan a Norton** [6] přicházejí v rámci svého konceptu Balanced Scorecard s doporučeným modelem interního hodnototvorného řetězce, jehož struktura je následující: V rámci inovačního procesu a jeho části identifikace trhu firma hledá odpovědi na otázky: Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení? Je možné při poskytnutí těchto výhod předčit konkurenci? Ve druhé části vytvoření nabídky výrobku/služby provádí buď základní výzkum (vyvíjení nové technologie) a/nebo aplikovaný průzkum (využití nové technologie) a vyvíjí snahu zavést nové výrobky a služby na trh.

Úkolem provozního procesu podle BSC je dodat zákazníkovi zboží nebo službu na základě jeho objednávky. Tím podnik krátkodobě vytváří hodnotu, zatímco za dlouhodobé vytváření hodnoty je zodpovědný inovační proces. Posledním procesem hodnotového řetězce je poprodejní servis, který firma nabízí ke svým výrobkům a službám.

Analýza hodnototvorného řetězce

K popsání jednotlivých činností z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty slouží analýza hodnotového řetězce.

Podle **Portera** [10, 11] je cílem analýzy vymezení těch činností, které se podílejí na tvorbě hodnoty nebo jsou zdrojem konkurenční výhody. **Porter** charakterizuje analýzu hodnotového řetězce jako popis činností v rámci organizace a jeho okolí s cílem identifikovat jejich konkurenční síly v organizaci. **Kaplan** doporučuje pro analýzu hodnototvorného řetězce následující kroky:

1. Rozpoznání hodnototvorného řetězce podniku;
 - identifikovat jednotlivé podnikové činnosti (procesy);
 - identifikovat hlavní, standardní a provozní činnosti podniku;
 - zaměřit se na hlavní a provozní podnikové aktivity.
2. Určení činností, které jsou pro podnik strategické;
3. Zjistit a stanovit náklady podnikových činností (procesů);

4. Na základě provedených kroků navrhnout a provést zlepšení řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku.

Řízení hodnototvorného řetězce podniku

Řízení hodnototvorného řetězce představuje řízení všech procesů v rámci podniku, počínaje vývojem produktu, přes zajištění vstupních surovin, zhotovení produktu a konče dodáním produktu konečnému zákazníkovi včetně poskytnutí nezbytného servisu. Jde o zdůraznění systému, který umožňuje v rámci hodnototvorného řetězce dodat zákazníkovi potřebný produkt nebo službu. Vzhledem k narůstající specializaci a s ní související kooperaci je ovládnutí tohoto řetězce otázkou zajištění konkurenční schopnosti.

Management hodnotového řetězce radikálně mění organizační procesy, tzn. způsob, jak organizace pracuje. **Porter** [10] doporučuje, aby manažeři posuzovali všechny organizační procesy, dovednosti, schopnosti a zdroje. Ty aktivity, které nepřinášejí žádnou hodnotu, by měly být buď minimalizovány nebo úplně odstraněny.

Hlavní cíl řízení hodnototvorného řetězce spatřují **Tomek a Vávrová** [18] v dosažení co nejlepšího výsledku pro celou hodnototvornou síť (systém), která zahrnuje i konečného zákazníka. V rámci řízení hodnototvorného řetězce by tedy mělo být dosaženo optimalizace zájmů všech účastníků. S tím je spojena představa cílů vytvořit předpoklady pro uspokojení zřejmých potřeb zákazníků při nejnižších nákladech v celém systému. Systém cílů tedy zahrnuje současně:

- maximalizaci užítku pro zákazníka;
- minimalizaci nákladů.

5.3. BENCHMARKING

Z důvodu zostřující se konkurence, se rozvíjejí různé nové iniciativy v oblasti zlepšování a inovací, vznikají nové podnikatelské filozofie, přístupy a metodiky řízení, jejichž hlavním cílem je zajistit firmám trvalou konkurenceschopnost prostřednictvím účinného uspokojování požadavků jejich zákazníků s co nejmenší spotřebou zdrojů. Jak ukazují mnohé zahraniční zkušenosti a průzkumy, nejlepším nástrojem, který vede cestou sdílení znalostí a dobré praxe je benchmarking.

Výchozím pojmem pro benchmarking je anglické slovo „benchmark“ jenž pochází z geografického průzkumu a znamená „měření oproti referenčnímu bodu“. Pro oblast zlepšování jakosti znamená slovo „benchmark“ dosažení úrovně „nejlepší ve své kategorii“ (best-in-class), čímž se stává právě tímto „referenčním bodem“ a také normou excelence oproti podobným výkonům nebo procesům, které měříme a srovnáváme. Také jej můžeme chápat jako měřítko nebo ukazatel výkonnosti, jehož úrovní se hodláme inspirovat. [8]

Benchmarking se v dnešní době aplikuje v mnoha různých oblastech a na různých úrovních, proto se lze v praxi setkat s nejrůznějšími jeho definicemi, např.:

„Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“ [13]

„Benchmarkingem rozumíme kontinuální a systematický proces, v rámci kterého jsou určeny objekty firmy, jako jsou produkty, služby, funkce apod. srovnávány s obdobnými, ale špičkovými firmami, s cílem zvýšení vlastní úrovně.“ [19]

„Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit,...představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod či přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.“ [5]

Základním cílem benchmarkingu je porovnávání a následná implementace zlepšení procesů, strategií, výkonů. Jedná se o neustále pokračující proces, jehož cílem je nalezení nejlepších praktických postupů uvnitř organizace a jehož smyslem je dosažení vyšší efektivity porovnávaných procesů v organizaci. Výsledek této metody je velice úzce spjatý s množstvím, kvalitou, relevantností dostupných dat jak současných, tak historických.

Benchmarking bývá často spojován s pojmy, jako jsou: „nejlepší praxe“ a srovnání s nejlepší organizací v rámci odvětví nebo oboru, nejúspěšnější provozní standard nebo strategie dostupné v daném odvětví, nejlepší praktickou metodou, přístupem v oblasti řízení, vedení nebo provozu, která vede k výjimečné výkonnosti.

Důsledky využití benchmarkingu se odrážejí zejména v: [9]

- lepším rozhodování, založeném na lepších a kvalitnějších informacích,
- stanovení náročnějších strategických cílů podniku,
- zvýšené spokojenosti zákazníků,
- urychlení procesu změny,
- úsporách nákladů,
- porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy

Benchmarking rozhodně není novým pojmem v podnikatelském prostředí. Z historických zdrojů je patrné, že lidstvo od nepaměti provozovalo srovnávání a hodnocení, což lze dokázat na příkladech, jako jsou např. vývoj bitevních strategií a taktik středověkých vojsk, písemnosti o počtu přírodních zdrojů a etnik v kolonizovaných zemích, různé soutěže královen krásy apod.

Benchmarking, jako strategický nástroj, vychází ze dvou zásad a to: [1]

- ze zásady čínského generála Sun Tzu, jenž žil cca 500 let př. n. l., a který pronesl: *„Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.“*
- ze zásady, která je velmi výstižná pro benchmarking a zní: *„Buď nejlepším z nejlepších.“*

Benchmarking patří k metodám strategického managementu, kterou zavedla v 70. letech minulého století společnost Xerox Corp., která se dostala do určitých ekonomických problémů. Tato

firma šetřením zjistila, že neustále ztrácí podíl na reprografickém trhu, z důvodu poklesu podílu Xeroxu na trhu kopírovacích strojů, který poklesl z 80 % v roce 1975 na 30 % v roce 1980 bez ohledu na to, že produktivita práce firmy vzrostla o 8 % ročně. Jak se ukázalo, příčinou byly jejich vysoké výrobní náklady, které byly na úrovni prodejních cen japonských kopírek při srovnatelné jakosti. Porovnáním činností manažeři zjistili, že oblastí s největší ztrátou je oblast skladového hospodářství. Společnost Xerox se rozhodla pro analýzu činnosti své konkurence, výsledkem čehož bylo zjištění, že světovou špičkou v této oblasti je firma L. L. BEAN, a na základě toho ji požádali o první srovnávací studii. Tato studie byla orientovaná na přístupy ke skladování. Firmu Xerox tento proces, nazvaný „benchmarking“ zachránil a zcela proměnil. [7]

Jelikož se metoda benchmarkingu ukázala jako velmi cenná a osvědčená technika pro zlepšování výkonu, na základě úspěchu společnosti Xerox, její používání se rychle rozšířilo. Benchmarking se stal zásadní součástí úspěchu jak dalších amerických firem v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award, tak i v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management (EFQM).

V prvopočátcích byl benchmarking používán pouze v soukromém sektoru, kdy byl orientován jen na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Jednalo se o tzv. mikro-benchmarking, který analyzoval zejména činnosti a procesy, při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na výstupy. Tento přístup se později rozvíjel, vznikl tzv. makro-benchmarking, který srovnával přímo výsledky výkonnosti organizačních jednotek i celých podniků. Mezi oběma druhy benchmarkingu existuje velmi úzký vztah, jelikož porovnávání výsledků je důležité k identifikaci činností, které je nutno zlepšit, a naopak porovnáváním činností a procesů zkvalitňuje činnost organizace a přispívá k lepším výsledkům. Současně je benchmarking celosvětově uznáván jako velmi účinná a efektivní metoda učení se z lepší praxe.

Důvody k zavedení benchmarkingu

V každé organizaci nebo firmě lze najít dostatek racionálních důvodů k zavedení benchmarkingu. Tyto důvody lze v podstatě rozdělit do dvou základních skupin, a to podle prostředí, ze kterého vycházejí, takto: [8]

- **interní** – jsou vyvolány vnitřními okolnostmi, jako jsou např. slabé výsledky posouzení stavu vyvrálosti systému managementu, potřeba poznat výkonnost konkurence, nastavené strategické cíle, zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnosti firmy, potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů firmy, definování směrů a oblastí dalšího zlepšování apod.
- **externí** – jsou vyvolány vnějšími okolnostmi, jako např. neustále se měnící požadavky zainteresovaných stran, permanentní nátlak ze strany odběratelů na snižování nákladů, trvalý rozvoj konkurence v tržním segmentu firmy, změny v legislativě apod.

Pravidla využití benchmarkingu

Hlavní podstatou benchmarkingu je výměna důvěrných informací mezi zainteresovanými organizacemi. K úspěšné a efektivní realizaci benchmarkingu je proto zapotřebí, aby všichni zainteresovaní partneři dodržovali určitá pravidla fair play a tím zabránili tomu, aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů.

Velmi účinným nástrojem uplatňování slušných a spravedlivých přístupů k benchmarkingu se staly tzv. etické kodexy benchmarkingu, jenž zahrnují deklarace a závazky k dodržování určitých základních principů (pravidel) chování a jednání všech zainteresovaných partnerů. V České republice je využíván Kodex vedení benchmarkingu zpracovaný Českou společností pro jakost, která při jeho definování vycházela z Kodexu benchmarkingu EFQM a APQC.

Typy benchmarkingu

V rámci mnoha publikací se můžeme setkat s řadou typů benchmarkingu. Např. Friedel dělí benchmarking podle různých hledisek takto: [3]

z hlediska podstaty benchmarkingu a poukazování na ostatní:

- **interní** – srovnávání výkonnosti s podobnými podnikatelskými jednotkami nebo procesy v rámci jedné organizace,
- **konkurenční** – srovnávání s přímými konkurenty, s cílem dosáhnout nebo překonat jejich celkovou výkonnost,
- **odvětvový** – srovnávání s podniky/organizacemi v rámci stejného odvětví, včetně nepřímých konkurentů,
- **generický** – srovnávání s organizacemi překračujícími hranice odvětví,
- **globální** – srovnávání s organizacemi, jejichž geografická pozice přesahuje hranice jedné země;

z hlediska obsahu benchmarkingu:

- **procesní** – týká se pracovních procesů či provozních systémů,
- **funkční** – představuje aplikaci benchmarkingu procesního, jenž srovnává určité podnikatelské funkce mezi dvěma či více organizacemi,
- **výkonový** – zaměřuje se na charakteristiky výsledků, které jsou kvantifikovatelné ve smyslu ceny, rychlosti, spolehlivosti apod.;

z hlediska účelu vztahů:

strategický – zahrnuje hodnocení strategických záležitostí,

konkurenční – zahrnuje srovnání k získání převahy nad ostatními konkurenty,

spolupráce – zahrnuje srovnání za účelem rozvoje atmosféry učení se a sdílení znalostí.

Podle Nenadála rozlišujeme tyto typy benchmarkingu: [8]

v závislosti na charakteru zvoleného objektu zkoumání:

- **výkonový** – díky němu firmy mají možnost poznat svou relativní výkonnost, protože se orientuje na porovnávání a měření různých výkonových parametrů, kde předmětem je určitý hmotný objekt nebo výkonnost přímých konkurentů,
- **funkcionální** – slouží k porovnávání jedné nebo několika funkcí určitých organizací, hlavně v oblasti služeb a v neziskovém sektoru,
- **procesní (generický)** – je souborem aktivit, jimiž porovnáváme a měříme konkrétní proces organizace, a které jsou obvykle orientovány na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací a na výkonnost porovnávaných procesů;

v závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván:

- **interní** – je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, jež zabezpečují stejné či podobné produkty, procesy nebo funkce; je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci a jeho hlavním cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti,
- **externí** – je to soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro měření a srovnávání jiná organizace; je nejčastějším typem využívaným malými a středními firmami; předností tohoto typu je, že umožňuje firmě si stanovit ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších.



Shrnutí pojmů

Analýza klíčových kompetencí je metodou sloužící k analýze konkurenceschopnosti (konkurenční pozice) podniku pomocí analýzy vybraných zdrojů a dovedností podniku.

Klíčové kompetence jsou v každém oboru odlišné. Pro podnik je přitom důležité, aby klíčové kompetence byly jeho silnými stránkami. Pak bude v daném odvětví konkurenceschopný.

Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím **hodnototvorného řetězce**.

Každá organizace má svůj specifický **hodnototvorný řetězec**. Dle konceptu Balanced Scorecard je hodnototvorný řetězec jedním z faktorů ovlivňujících hodnotu pro zákazníky (zákaznická perspektiva BSC) a hodnotu pro vlastníky (finanční perspektiva BSC).

Porter charakterizuje **hodnototvorný řetězec** jako rozčlenění podniku do jeho strategicky významných činností tak, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diference.

Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.

Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit,...představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod či přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.

Základním **cílem benchmarkingu** je porovnávání a následná implementace zlepšení procesů, strategií, výkonů. Jedná se o neustále pokračující proces, jehož cílem je nalezení nejlepších praktických postupů uvnitř organizace a jehož smyslem je dosažení vyšší efektivity porovnávaných procesů v organizaci. Výsledek této metody je velice úzce spjatý s množstvím, kvalitou, relevantností dostupných dat jak současných, tak historických.



Otázky

- Uveďte, jaké znáte analýzy vnitřního potenciálu podniku a k čemu tyto analýzy v praxi slouží.
- Popište podstatu analýzy klíčových kompetencí. K čemu byste ji v praxi použili?
- Pokuste se definovat pojem benchmarking.
- Vysvětlete, k čemu benchmarking slouží.
- Rozdělte proces benchmarkingu podle různých kritérií.
- Vysvětlete podstatu analýzy hodnototvorného řetězce.



Použitá literatura

- [1] CRAINER, S. Moderní management: základní myšlenkové směry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [2] FELLER, A., SHUNK, D., CALLARMAN, T. Value Chains Versus Supply Chains. BP trends, 2006, March Edition.
- [3] FRIEDEL, L. Role benchmarkingu při neustálém zlepšování a zvyšování výkonnosti. Kvalita č. 3, ročník 2005. 6-7 s. ISSN 1335-9231.
- [4] HAMEL, G. – PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990.

- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0
- [7] KOLEKTIV AUTORŮ: Benchmarking ve veřejné správě. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
- [8] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. Benchmarking-mýty a skutečnost. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [9] POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [10] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994a, ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1994b. ISBN 80-85605-12-0
- [12] PORTER, M., E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN: 80-85605-12-0.
- [13] Quality glossary. Quality Progress, June 2007, s. 39-59. ISSN 0033 – 524X.
- [14] ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Prentice Hall, 2004, ISBN 0131439944/0-13-143994-4.
- [15] STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G. Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 1995.
- [16] THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. Strategic Management. Irwin, Homewood, 1996.
- [17] TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. Praha, PEF, ČZU, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- [18] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Modelování dodavatelského řetězce. Trendy pro manažery. Ekonomika a management, 51(2): 76-87.
- [19] TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. vyd. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

6 URČENÍ STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 4 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat význam určení strategické pozice podniku
- popsat jednotlivé součásti SWOT analýzy
- objasnit důležitost jednotlivých faktorů SWOT analýzy vč. jejich měřitelnosti



Výklad

6.1 URČENÍ STRATEGICKÉ POZICE PODNIKU

Pro kvalitní strategická rozhodnutí musíme znát nejen faktory působící na firmu v rámci tržního prostředí, ale rovněž důkladně poznat i vnitřní prostředí firmy. Jak již název napovídá, toto prostředí je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi uvnitř firmy.

Aby firma mohla dosahovat svých vytýčených cílů, musí všechny její prvky (jednotlivá oddělení firmy - top management a ostatní útvary ve firmě: finance, výroba, výzkum a vývoj, nákup, prodej, účetnictví, marketing, ...) navzájem spolupracovat.

Budování dobrých vztahů uvnitř firmy vede k vyšší výtěžnosti firemního potenciálu. Vhodná kombinace využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu při kontaktu s vnějším okolím firmy, což vede k dosahování firemních cílů a k rozvoji firmy. [11]

Pro vhodná strategická rozhodnutí, potřebujeme znát a využít výsledky analýzy firemního potenciálu. Zde je nutno analyzovat zejména faktory, které mají přímý vliv na postavení podniku v rámci daného odvětví a momentální situace v tržním prostředí, především se jedná o tyto faktory:

- **Zdroje řízení** – kvalifikace manažerů, jejich kompetentnost, schopnost včas reagovat, naslouchání, komunikace, úroveň organizační struktury, její adaptabilita, pružnost, firemní kultura.
- **Finanční zdroje** – vlastní kapitál, zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, vztahy s finančními partnery, stupeň zadlužení, druhotná platební neschopnost, rentabilita, produktivita práce a další finanční ukazatele.

- **Lidské zdroje** – počet pracovních sil, věková struktura, kvalifikace, zkušenost, zodpovědnost, iniciativa, motivace, spolupráce, disponibilita v místě, v zemi, mobilita, spokojenost, sdílení základních hodnot firmy, mezilidské vztahy.
- **Kapacitní zdroje** – dostupnost a struktura materiálu, surovin, strojů, zařízení a dalšího potřebného vybavení, vybavenost, resp. morální zastaralost využívané techniky a technologií.
- **Inovační zdroje** – důraz na zavádění inovací, získaná know-how, patenty, licence, specifické zkušenosti.
- **Informační zdroje** – množství vnitřních a vnějších informačních zdrojů, životaschopnost a kompatibilita informačních systémů, proces od získání po archivaci informací, výzkum trhu.

Důležité je, aby jednotlivé faktory byly účinně sladěny. Pouze tak se může projevit jejich synergický efekt. Proto bychom měli sledovat, zda nedochází k protichůdnému prosazování jednotlivých faktorů navzájem v kontextu situace, jaké strategie firma využívá. [11]

6.2. SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza podniku systematicky a důkladně zkoumá situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech - dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.

Hlavními výstupy situační analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek firmy a jejích konkurentů, profil firmy včetně vymezení příležitostí a problémů přicházejících z vnějšího prostředí. Výsledky provedené analýzy určují firemní schopnosti i jedinečnosti a slouží jako podklad pro stanovení strategických cílů, určení marketingových strategií a k vyhotovení strategických plánů.

Nejjednodušším způsobem provedení situační analýzy je použití SWOT analýzy. Další formou provedení analýzy je marketingový audit. Tato metoda je více podrobnější než samotná SWOT analýza. Zabývá se totiž hodnocením marketingového prostředí, marketingové strategie, organizace marketingu, marketingového informačního systému apod.

Pokud má být situační analýza účinná, zahrnuje všechny základní aktivity firmy, což znamená, že musí být komplexní. Jedině tak mohou být nalezeny příčiny podnikových problémů a potíží. Pro postup provedení situační analýzy neexistuje žádný závazný normativní předpis, nicméně by měla sestávat z jistých logicky navazujících kroků: [11]

1) Důkladná analýza postavení firmy na trhu a analýza daného tržního prostředí – odvětví, jeho vývojová etapa, tržní pozice naší firmy, sortiment, cílové trhy.

2) Hodnocení užívaných **strategií** a jejich **výkonnosti**:

- hodnocení strategických faktorů firmy - tržní podíl, míra růstu trhu, obrat, zisk, počet a šíře výrobních řad, životní cyklus výrobků, distribuční cesty a jejich počet, organizační struktura firmy,

- provedení příslušných porovnání v čase s minulou výkonností,
- posouzení vzájemného souladu mezi strategiemi v úrovni základní firemní strategie, strategie jednotlivých strategických jednotek a funkční strategie,
- vyhodnocení vhodnosti současně užívaných strategií pro budoucnost.

3) Hodnocení **nákladové pozice** firmy - analýza nákladů vzhledem k příslušným činnostem a porovnání v rámci firmy v různých časových obdobích, resp. porovnání s konkurencí.

4) Hodnocení **konkurenčního postavení** firmy - vypracování seznamu hodnotících faktorů, které měří konkurenční sílu, porovnání naší firmy a hlavních konkurentů podle zvolených faktorů, interpretace výsledných hodnot.

5) Provedení **SWOT analýzy** (viz kapitola 6.3.).

6) Určení specifických **strategických otázek a problémů**, tedy určení těch oblastí a faktorů, na které by se měla firma zaměřit.

6.3. SWOT ANALÝZA

Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (*Strength*) a slabých (*Weakness*) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (*Opportunities*) a hrozbách (*Threat*).

Cílem této analýzy je identifikovat do jaké míry jsou silné a slabé stránky strategie firmy schopny se vyrovnat se změnami, které mohou nastat v prostředí kolem firmy. Jedná se tedy o určení zásadní konkurenční výhody firmy a zjištění klíčových faktorů k úspěchu.

Firma by se měla soustředit na získávání silných stránek, využití příležitostí a naopak odstraňování hrozeb a slabých stránek. SWOT analýza je tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která se dále dělí na analýzu SW a analýzu OT. Analýza OT, kterou je doporučováno začínat, je analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, obsahující faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické, tak i mikroprostředí (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence a veřejnost). Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procesy, firemní zdroje, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, materiální prostředí a management firmy). [13]

Samotný název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a to:

- S = strengths (silné stránky)
- W = weaknesses (slabé stránky)
- O = opportunities (příležitosti)
- T = threats (hrozby)

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme

konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Tyto faktory firma dokáže ovlivnit a měnit tak, aby co nejlépe dokázala uspět na trhu.

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. Tyto faktory firma ovlivnit nedokáže, musí se však na ně důkladně připravit, aby byla schopna příp. příležitosti včas využít a hrozby co nejlépe eliminovat.

<p>SILNÉ STRÁNKY (+):</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY (-):</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI (+):</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p>	<p>HROZBY (-):</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p> <p>* -----</p>

Obr. 11. Grafické vyjádření SWOT analýzy [11]

Při **provádění SWOT analýzy** se identifikují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého se umístí jeden z uvedených pojmů. K němu se definuje určitý počet faktorů, který bude závislý na rozsahu a cíli našich analýz. Po vyhledání všech důležitých faktorů ovlivňujících naši firmu, je vhodné udělat tutéž činnost pro dílčí aktivity, jako např. pro konkurenty, výrobky, zeměpisné oblasti a tržní segmenty.

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Silná značka • Dobré povědomí mezi zákazníky • Cenová výhoda díky know-how • Exklusivní přístup k přírodním zdrojům • Aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek marketingových zkušeností • Špatné umístění firmy • Špatná reputace mezi zákazníky • Nedostatečný přístup k distribučním cestám • Vysoké náklady

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nové technologie • Nenaplněné potřeby zákazníků • Odstranění mezinárodních bariér • Rozvoj nových trhů • Akvizice, joint ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových konkurentů na trh • Konkurenti s užitými náklady, lepším výrobkem • Nová regulační opatření, daňové zatížení • Změny v zákaznickových preferencích • Zavedení obchodních bariér

Obr.12. Příklady faktorů ve SWOT matici [1]

Pro určení nejdůležitějších faktorů definujeme jejich **důležitost a pravděpodobnost výskytu**. Toho lze dosáhnout použitím vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Rozsah hodnotící stupnice lze volit od 1 do 10, příp. od 1 do 5. Součet odhadnutých hodnot přidělených jednotlivým faktorům dává celkový odhad důležitosti (výkonnosti).

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení		
						v	p	n

Obr. 13. Hodnocení výkonnosti a závažnosti faktorů [5, 10]

Na základě provedení ohodnocení jednotlivých faktorů můžeme následně vytvořit přehledné grafické zobrazení všech faktorů. V případě hodnocení silných a slabých stránek nám k tomu slouží **matice závažnost/výkonnost**.

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Při analýzách okolních vlivů prostředí využíváme pro grafické vyjádření významu jednotlivých faktorů **matice příležitostí** a **matice ohrožení**, ve kterých se faktory dostávají do jednotlivých kvadrantů na základě své síly působení a pravděpodobnosti možného výskytu.

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
přitažlivost	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

Obr. 15. Matice příležitostí [5, 10]

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Obr. 16. Matice ohrožení [5, 10]

Teprve podle tohoto vyhodnocení získáme přehled o tom, na které faktory se máme zaměřit ihned a které je možno pouze evidovat s ohledem na **změny v budoucnu**, kdy by mohlo dojít např. ke zvýšení pravděpodobnosti jejich výskytu, nebo změně jejich závažnosti.


Na základě vyhodnocení dopadů faktorů SWOT analýzy na strategii firmy vznikají čtyři možné strategie:

- SO – využití silných stránek pro získání konkurenční výhody
- WO – využití příležitostí a odstranění slabých stránek
- ST – využití silných stránek pro potencionální střet s hrozbou
- WT – odstranění slabých stránek, obranná strategie

SWOT ANALÝZA	INTERNÍ ANALÝZA		
	S: Silné stránky		W: Slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	O: Příležitosti	S-O-strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Obr. 17. Strategie SWOT analýzy [5, 10]

rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit.



Shrnutí pojmů

Pro kvalitní **strategická rozhodnutí** musíme znát nejen faktory působící na firmu v rámci **tržního prostředí**, ale rovněž důkladně poznat i **vnitřní prostředí firmy**.

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi uvnitř firmy.

Pro **správná strategická rozhodnutí**, potřebujeme znát a využít výsledky analýzy firemního potenciálu. Zde je nutno analyzovat zejména faktory, které mají přímý vliv na postavení podniku v rámci daného odvětví a momentální situace v tržním prostředí, především se jedná o tyto faktory:

- Zdroje řízení
- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Kapacitní zdroje
- Inovační zdroje
- Informační zdroje

Situační analýza podniku systematicky a důkladně zkoumá situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech - dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.

Hlavními výstupy situační analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek firmy a jejich konkurentů, profil firmy včetně vymezení příležitostí a problémů přicházejících z vnějšího prostředí.

Postup provedení situační analýzy:

1. Důkladná analýza postavení firmy na trhu a analýza daného tržního prostředí.
2. Hodnocení užívaných **strategií** a jejich **výkonnosti**.
3. Hodnocení **nákladové pozice** firmy.
4. Hodnocení **konkurenčního postavení** firmy
5. Provedení **SWOT analýzy**
6. Určení specifických **strategických otázek a problémů**, tedy určení těch oblastí a faktorů, na které by se měla firma zaměřit.

SWOT analýza je nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (*Strength*) a slabých (*Weakness*) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (*Opportunities*) a hrozbách (*Threats*).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou silné a slabé stránky strategie firmy schopny se vyrovnat se změnami, které mohou nastat v prostředí kolem firmy. Jedná se tedy o určení zásadní konkurenční výhody firmy a zjištění klíčových faktorů k úspěchu.



Otázky

- Uveďte, které faktory vnitřního prostředí firmy je nutno analyzovat pro tvorbu správných strategických rozhodnutí.
- Vysvětlete, v čem spočívá podstata SWOT analýzy a popište proces jejího sestavení.
- Zvolte si konkrétní existující firmu a definujte její SWOT analýzu.
- Určete hlavní silné a slabé stránky zvolené firmy.
- Označte hlavní příležitosti a ohrožení zvolené firmy plynoucí z okolního prostředí.
- Vysvětlete, jak konkrétně může firma využít zjištěné údaje pro své další strategické rozhodování.



Použitá literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-603-4.

- [3] DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering : Řízení změn ve firmě. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [4] FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Harper Collins, 1984.
- [5] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [7] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Exploring corporate strategy. 3rd edition. New York: Prentice hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [9] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [10] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] TOMEK G., VÁVROVÁ V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0

7 VYBRANÉ MOŽNOSTI STRATEGICKÝCH PŘÍSTUPŮ PŘI ROZVOJOVÝCH AKTIVITÁCH PODNIKŮ



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 3 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat možnosti rozvoje podnikání firem
- popsat důvody firemních expanzí
- zvolit vhodné postupové metody pro analýzu problémů týkajících se rozvoje firemních aktivit
- efektivně vyhledávat a třídit informace z oblasti řízení rozvoje mezinárodních aktivit firem v kontextu globálního světového prostředí
- chápat souvztažnost podnikových procesů v závislosti na strategických změnách, které přináší rozvoj podnikatelských aktivit na nové zahraniční trhy



Výklad

7.1 VYBRANÉ STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K ROZVOJI PODNIKÁNÍ

Většina firem se v určitém momentě dostane do situace, kdy zvažuje strategii nové tržní expanze. Jedná se o podniky různé velikosti a odlišné ekonomické síly, které mají různé firemní cíle.

Podle toho, jak veliký tržní podíl firma zaujímá na trhu, pak realizuje vybrané strategie: [12]

Hlavním cílem **strategie vedoucí firmy na trhu** (*leader strategy*) je zvýšení podílu na globálním trhu a získání dominantního postavení na cílovém segmentu světového trhu. V silně konkurenčním prostředí světového trhu jsou globálně působící firmy nuceny využívat pro udržení vedoucí pozice řadu marketingových nástrojů.

Nejčastěji se jedná o neustálé inovace díky značným investicím do výzkumu a vývoje, snahu o pokrytí všech tržních segmentů širokou nabídkou a řízeným mezinárodním portfoliem značek, intenzivní spolupráci s distribučními řetězci a nákupními aliancemi, snižování nákladů a docilování úspor z rozsahu, masivní celosvětové komunikační kampaně atp.

Často používanými nástroji pro získání či udržení vedoucí pozice na globálním trhu jsou v současné době akvizice nebo fúze.

Strategie druhé největší firmy na trhu (*challenger strategy*). Tzv. challenger (vyzývatel) se obvykle snaží oslabit postavení největší firmy na trhu a získat část jejího tržního podílu. Pro oslabení vedoucí firmy může využívat kombinaci různých marketingových nástrojů: účinnou cenovou politikou

(nižší ceny, výhodnější platební podmínky), intenzivní komunikační politiku (vysoké investice do reklamy a dalších komunikačních aktivit), uvádění inovací na mezinárodní trhy či zdokonalování poskytovaných služeb.

Dále může druhá největší firma vytipovat slabé stránky vedoucí firmy a zaměřit se na získání konkurenčních výhod v dané oblasti (např. slabší pozice v určité geografické zóně, zintenzívnění spolupráce s distribučním řetězcem, se kterým vedoucí firma spolupracuje méně, zaměření se na segment, ve kterém je podíl vedoucí firmy na trhu nejmenší apod.).

Strategie firem, které napodobují velké firmy (*follower strategy*). Obvykle se jedná o malé a střední podniky, jejichž hlavním cílem je udržet si získaný podíl na trhu a věrné zákazníky. I tyto firmy mají na trhu své nezastupitelné místo a často mohou být ve svém segmentu velmi úspěšné. Vzhledem k tomu, že nemají silné postavení, musejí nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Jejich výhodou jsou zejména malé investice do výzkumu a vývoje. [12]

Strategie napodobování velkých firem je charakteristická např. pro některé východoasijské firmy, které využívají a někdy i zneužívají nedokonalé mezinárodní legislativy v oblasti ochrany duševního vlastnictví, a které kopírují vynálezy jiných firem, popř. využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů. V některých případech tyto firmy dokážou získanou technologii dokonce zdokonalit.

Strategie napodobování je často využívána v průmyslových odvětvích, která jsou sice kapitálově náročná, ale u nichž je možnost odlišit se od konkurence značně omezena (např. chemický či ocelářský průmysl). Pro obory, které jsou relativně méně náročné na inovace, je charakteristická standardizace.

Všechny firmy mají obdobnou nabídku jak z hlediska škály nabízených výrobků, tak z hlediska poskytovaných služeb a rozhodujícími kritérii při výběru dodavatele jsou obvykle cena a platební podmínky. Firemní image a značka nehrají u tohoto typu průmyslového marketingu příliš významnou úlohu. Přímý střet s vedoucí firmou na trhu by mohl vyústit v cenovou válku, a proto se menší firmy snaží o udržení stávající situace na trhu a tržní podíly bývají vysoce stabilní.

Strategie firem, které se **zaměřují na mikrosegmenty** (*strategy of market niche*). Strategie spočívá v zaměření se na úzký segment, o který nemá konkurence zájem. Firmy, které používají tuto strategii, většinou nejsou přímými konkurenty velkých firem a zaměřují se na tzv. mikrosegmenty (tržní mezery). [12]

Často využívají možnosti přímých kontaktů se zákazníky v menších městech a nabízejí specializované služby, které by pro velké firmy nebyly rentabilní. Vzhledem ke své velikosti mají nižší náklady, a proto mohou nabízet konkurenceschopné ceny a někdy docílovat vyšší marže než velké firmy, pro něž jsou typické velké obraty, ale nižší ziskové marže u jednotlivých produktů.

Rizikem příliš úzké specializace je možnost vstupu silnějšího konkurenta na trh a možnost změny poptávky, která může znamenat zánik příliš úzce specializované firmy.

Výhodou může být rozvoj aktivit v mezinárodním prostředí, jenž může příznivě ovlivnit rentabilitu firmy.

Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu v mnoha směrech. **Konkurenční výhoda** může spočívat např. v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence (v diferenciaci) anebo v úzké specializaci firmy.

	Odlišnost výrobku vnímaná spotřebiteli	Nízké náklady	
Světový trh	Strategie diferenciacie	Strategie širokého pronikání na trh	STRATEGICKÝ CÍL
Vybraný segment	Strategie úzké specializace		
	STRATEGICKÁ VÝHODA		

Obrázek 7: Konkurenční strategie na mezinárodních trzích [6]

Strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy (*penetration strategy*) využívají často velké firmy. Díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobku na mezinárodních trzích realizují firmy úspory z rozsahu. Jejich konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech, a tudíž konkurenceschopných cenách.

Tato strategie byla využívána zejména japonskými výrobci elektroniky a malých automobilů a v současné době ji úspěšně aplikují např. korejské a čínské firmy. Často ji používají i velké distribuční řetězce.

Strategie diferenciacie (*differentiation strategy*) spočívá v získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Je typická pro úspěšné firmy z vyspělých zemí, které nabízejí výrobky za vyšší ceny, ale zároveň s výrobkem nabízejí celou řadu služeb, které mu dodávají vyšší užitnou hodnotu, popř. výrobek sám má takové vlastnosti, které konkurenční výrobky neposkytují.

Strategie diferenciacie je vhodná zejména pro technologicky náročné výrobky (počítače, numericky řízené stroje, biotechnologie atd.), služby a značkové spotřební zboží. [12]

Strategie úzké specializace (*concentration strategy*), popř. strategie tržních mezer je někdy v odborné literatuře označována jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících může firma realizovat poměrně vysoké marže. Díky koncentraci může firma získat i dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu.

Tato strategie je charakteristická pro výrobce luxusního zboží anebo pro firmy, které se specializují na ojedinělé dodávky pro potřeby některých průmyslových odvětví (např. výroba specializované technologie pro jaderné elektrárny).

V mezinárodním podnikání je koncentrační strategie vhodná i pro malé a střední podniky, které se zaměřují na menší segmenty trhu, jež nejsou pro velké firmy zajímavé. [12]

7.2 VYBRANÉ PŘÍSTUPY K PROBLEMATICE INTERNACIONALIZACE

Problémem internacionalizace se zabývá celá řada teorií. K nejznámějším patří model EPRG Howarda Pelmuttera, teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku Raymonda Vernona, model uppsalské školy a tzv. teorie OLI (*ownership, location, internalization*) J. H. Dunninga. [12]

Rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží do značné míry na firemní kultuře, sdílených firemních hodnotách i na manažerském stylu. Howard Pelmutter, který je autorem **modelu EPRG**, definoval hlavní manažerské styly - etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický. V mnoha dalších publikacích je koncepce Howarda Pelmuttera dále rozpracována. [7]

Etnocentrické firmy se zaměřují zejména na tuzemský trh a mezinárodní podnikatelské aktivity jsou pro ně důsledkem úspěchu na vlastním trhu. Po dosažení maximálního podílu na tuzemském trhu je snaha po dalším firemním rozvoji nutí k internacionalizaci.

Firma obvykle vstupuje na trhy, které jsou kulturně blízké a na nichž není třeba příliš měnit firemní strategii. Mateřská firma má dominantní postavení a míra samostatnosti zahraničních dceřiných společností je značně omezena. Na klíčových pozicích v zahraničí pracují výhradně manažeři pocházející ze země původu. Jejich úkolem je zajistit transfer know-how a firemní kultury. [12]

Dalším úkolem je důsledná kontrola místních zaměstnanců, od kterých je požadována přizpůsobivost zahraničnímu stylu řízení a chování. V mnoha případech dochází u etnocentrických firem k řadě problémů s adaptací na místní podmínky. Manažeři pověřeni řízením dceřiných společností mají omezené pravomoci a často mají jak oni sami, tak jejich rodiny potíže se začleněním do společnosti, protože do zahraniční země přijíždějí nepřipraveni na kulturní odlišnosti.

Etnocentrický způsob řízení byl po řadu let používán zejména firmami ze zemí s velkým vnitřním trhem, např. americkými, japonskými a francouzskými společnostmi.

V současné době využívají etnocentrický způsob řízení spíše malé a střední podniky, které na zahraničních trzích realizují pouze malou část svého obrátu. Z pohledu mezinárodního marketingu využívají koncepci vývozního marketingu.

„Etnocentrická orientace je spojena s určitými výhodami i riziky. V oblasti obchodní politiky např. usnadňuje vytváření jednotné image, mnohonásobné využití know-how a také možnost relativní úspory nákladů díky zhromadnění některých operací, zejména centrálnímu nákupu a skladování zboží a jednotnému logistickému a informačnímu konceptu.

Rizika jsou spojena především s možným chybným odhadem trhu a chováním zákazníka. Firmě mohou časem unikat příležitosti, může se uzavřít příliš do sebe a svého způsobu obchodování. Trhy, na nichž není nutné přizpůsobování obchodní politiky, mohou být časem nasycené a udržení tržního podílu nesnadné.

Repatriace zisků umožňuje etnocentrické firmě koncentraci zdrojů a jejich případné masivní nasazení. Na druhé straně je výrazné centrální rozhodování o investicích velmi náročné na relevantní informace a může vést k nedostatečnému využívání všech komparativních výhod.“ [16]

V období globalizace světové ekonomiky se může stát čistě etnocentrický přístup k mezinárodnímu podnikání brzdou firemního rozvoje a nerespektování odlišností zahraničních trhů a

snaha o násilné prosazování vlastního manažerského stylu v zahraničí může vést ke ztrátě konkurenceschopnosti firem. [12]

Protipólem etnocentrických firem jsou firmy **polycentrické**. Jedná se o firmy, které se snaží maximálně přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech.

Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí v oblasti finančního řízení. Proto je u těchto firem vytvořený zisk obvykle plně reinvestován v zemi, kde dceřiná společnost podniká.

V personální politice je upřednostňován tuzemský management, který je schopen lépe strategii přizpůsobit sociálním a kulturním odlišnostem trhu dané země. Marketingová strategie je zcela adaptována na podmínky cílového zahraničního trhu. Polycentrickou strategii využívají obvykle středně velké podniky, které působí na omezeném počtu zahraničních trhů.

Určitým rizikem polycentricky orientovaných firem může být přílišná samostatnost dceřiných společností, ze které mohou plynout problémy spojené s nedostatečnou koordinací mezinárodních aktivit, a tudíž omezené možnosti využívání synergického efektu. [12]

Regionální (**regiocentrická**) orientace znamená, že firmy zaměřují své mezinárodní podnikatelské aktivity do vybraných sociálně-kulturních zón, které jsou pojímány jako samostatné celky a jsou pro ně vypracovávány specifické strategie.

Tento přístup odpovídá koncepci interkulturního marketingu a využívají jej např. velké potravinářské firmy (Danone, Nestlé). Firmy, které adaptují mezinárodní podnikatelské strategie podle specifík jednotlivých regionů, jsou často označovány jako multinacionální společnosti.

Pro řadu současných velkých globálně působících firem je typická **geocentrická orientace**. Firmy podnikají celosvětově a aplikují koncepci globálního marketingu. „Tento typ společností se pokouší o globální přístup k řízení firmy. Znamená to, že neakcentuje jednostranně zájmy mateřské firmy ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje o globální integraci a rozhodování z hlediska výhodnosti pro firmu jako celek. [12]

Geocentrická firma věnuje stejnou pozornost ziskovosti i přizpůsobení a akceptování firmy místním trhem. Strategické rozhodování by mělo být záležitostí společného jednání mateřské firmy a místních organizačních jednotek. Vytvořené zisky se redistribuují do těch míst, která znamenají pro firmu jako celek perspektivně větší příležitosti.“

Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku amerického ekonoma Raymonda Vernona navazuje na teorii komparativních výhod a vysvětluje proces internacionalizace na příkladu cyklu životnosti výrobku. [6]

Podle této teorie, která byla empiricky ověřena a vycházela z reálné situace amerických firem v 50. a 60. letech, dochází v průběhu cyklu životnosti výrobků ke třem základním fázím internacionalizace.

Hlavní důvod konkurenceschopnosti	Zcela nový výrobek	Distribuční politika Podpora prodeje Reklama	Nízká cena
Příčina internacionalizace	Technologická výhoda	Tuzemské firmy začínají vyrábět obdobné výrobky	Hledání cenově výhodných dodavatelů
Fáze internacionalizace	Vývoz	Přesun výroby do zahraničí	Dovoz z méně vyspělých zemí

Obr. 19: Tři základní fáze internacionalizace dle fází cyklu životnosti výrobku [7].

Model internacionalizace uppsalské školy vznikl v 70. letech a vychází z behavioristických teorií. Jeho hlavními autory jsou švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne. Podle jejich názoru je rozvoj mezinárodních firemních aktivit podmíněn rostoucími zkušenostmi z mezinárodního podnikání. Model vychází z reality švédských výrobních firem 70. let. [12]

Podle stupně zapojení do mezinárodního podnikání je možné rozčlenit obvyklý proces internacionalizace do čtyř postupných fází: v první fázi vyvážejí firmy pouze sporadicky, ve druhé fázi vstupují na zahraniční trhy formou vývozních obchodních metod, ve třetí fázi si zřizují obchodní afilace a ve čtvrté fázi investují na zahraničním trhu do výrobních aktivit.

Stupeň zapojení do mezinárodních aktivit je podle autorů dán dvěma faktory - zdroji, které má firma k dispozici a které je ochotna do rozvoje mezinárodních aktivit vložit, a mírou angažovanosti na zahraničních trzích.

Úspěšná internacionalizace je podmíněna vědomostmi a zkušenostmi. Jedná se jak o obecné, a tudíž do zahraničí přenositelné manažerské know-how, tak o know-how specifické, které se bezprostředně týká podmínek na daném zahraničním trhu a které je možné získat díky přímému působení na tomto trhu.

Z toho vyplývá, že čím lépe firma cílový trh pozná, tím vyšší může být míra její angažovanosti na zvoleném zahraničním trhu. Podle uppsalské teorie proto vstupují firmy na zahraniční trhy postupně.

Nejprve vstupují na trhy kulturně blízké (autoři pracují s pojmem psychologická vzdálenost) a postupně také rozvíjejí různé formy mezinárodního podnikání.

V první fázi uvádí firma z vyspělé země na trh nový výrobek, který nemá na zahraničních trzích konkurenci, a proto ho firma úspěšně vyváží, zejména na trhy rozvinutých zemí a posléze i na trhy zemí méně vyspělých. V další fázi se objeví konkurence, která začne vyrábět stejné či obdobné výrobky v méně vyspělých zemích, kde jsou mnohem nižší náklady.

Pokud si chce firma z vyspělé země udržet na zahraničních trzích svůj podíl, nemůže již dále vyvážet, protože by její výrobky nebyly cenově konkurenceschopné. [12]

Ve druhé fázi internacionalizace se proto firmy často rozhodují přenést výrobu do zahraničí, do zemí s nižšími výrobními náklady.

V této fázi, ve fázi dospělosti výrobku, dochází k velkosériové výrobě, která má za následek snížení nákladů, a tudíž snížení cen. V závěrečné fázi, kdy poptávka po výrobku klesá a dochází i k poklesu cen, přestávají firmy z vyspělých zemí dané výrobky vyrábět a výrobky vyráběné v méně vyspělých zemích se na trhy vyspělých zemí dovážejí.

Vernonova teorie se potvrdila v řadě odvětví, např. v textilním průmyslu, kdy výroba probíhá převážně v rozvojových zemích a firmy z vyspělých zemí často vystupují v úloze reexportérů, ale i v technologicky náročných odvětvích, jakými jsou výroba komponentů k počítačům a v řadě případů i programátorské služby, kdy se programátorská centra přemísťují z vyspělých zemí např. do Indie.

Přesto však tato teorie neplatí absolutně, protože jinak by firmy z vyspělých zemí musely na trh uvádět stále nové a nové výrobky a ztrácely by, kvůli nízkým nákladům v rozvojových zemích, konkurenceschopnost.

Nicméně právě proces liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí umožňuje celosvětově působícím firmám optimalizovat zdroje a využívat výhod globalizace, v některých případech na úkor méně vyspělých zemí.

Na konci 80. let byl model uppsalské školy dále rozpracován autory J. S. Welchem a R. Loustarinenem. Tito autoři hovoří o šesti dimenzích (faktorech) internacionalizace.

Mezinárodní firemní rozvoj je podle nich ovlivňován předmětem mezinárodního podnikání (výrobky, služby, nehmotné statky), volbou formy vstupu na zahraniční trh (obchodní metody, licence, franchising, kapitálové vstupy), volbou cílového trhu (politické a sociálně-kulturní prostředí, geografická vzdálenost), formou firemní organizační struktury (vývozní oddělení, mezinárodní divize) a lidskými zdroji (mezinárodní zkušenosti, znalosti z oboru mezinárodního podnikání, vzdělávání zaměstnanců).

Její koncepce více odpovídá současné realitě globálního podnikatelského prostředí než původní model uppsalské školy, který není možné aplikovat např. na **velké transnacionální firmy** či na odvětví služeb a jenž nemohl předpokládat nový fenomén konce 20. století - prudký rozvoj informačních technologií, které umožňují překonávat faktor psychologické vzdálenosti.

Teorie OLI (*ownership, location, internalization*) autora J. H. Dunninga se snaží vysvětlit proces internacionalizace firemních aktivit na základě jiných faktorů, než-li teorie předcházející, které vycházely převážně z časové posloupnosti. Podle teorie OLI je proces internacionalizace podporován třemi základními faktory. [11]

Prvním jsou specifické výhody, které jsou vlastní danému podniku (*ownership*). Může se jednat např. o průmyslové vlastnictví (patenty, ochranné známky, průmyslové vzory), o velikost firmy a její postavení na trhu (firma s rozhodujícím podílem na trhu), inovační kapacity, kvalifikaci zaměstnanců, významné kapitálové zdroje atp.

Další výhodou může být umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (*location*). Pokud si firma správně vybere cílový zahraniční trh, na kterém je např. k dispozici dobrá infrastruktura, dostatek kvalifikované pracovní síly, jedná se o trh se stabilním podnikatelským prostředím, trh kulturně blízký, trh, na kterém nejsou aplikovány vůči firmě obchodněpolitické překážky atd., pak může probíhat internacionalizace firemních aktivit rychle a efektivně. [12].

Třetí výhodou může být způsob řízení, tj. vnitřní faktory (*internalization advantage*). Jedná se např. o zkušenosti mateřské firmy s mezinárodním podnikáním, efektivní organizační strukturu a

dobrou koordinaci mezi mateřskou společností a dceřinými firmami v zahraničí, o vypracovaný systém kontroly řízení, kontroly jakosti, nízké transakční náklady a další faktory. [11].

Pokud firma zváží své možnosti na základě výše uvedených faktorů, může se např. rozhodnout pro vhodnou formu vstupu na vybraný zahraniční trh.

Tabulka 2: Forma vstupu na vybraný zahraniční trh [11].

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	1
Kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

Kapitálový vstup je vhodný, pokud jsou splněny všechny tři předpoklady. Vývozní aktivity by mohl podnik upřednostnit v případě, že zvolený cílový trh není dostatečně rozvinutý, stabilní anebo zde existují bariéry pro zahraniční investory. Licenci je vhodné poskytnout do zahraničí v případě, že na cílovém trhu existují určité překážky a zároveň podnik nedisponuje vhodným organizačním zázemím pro rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit.



Shrnutí pojmů

V rámci rozvoje podnikání rozdělujeme možné strategie podle toho, jak veliký tržní podíl firma zaujímá na trhu, pak realizuje vybrané strategie:

- Strategie vedoucí firmy na trhu
- Strategie druhé největší firmy na trhu
- Strategie firem, které napodobují velké firmy
- Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty

Pokud firma má určitou konkurenční výhodu, může využít např. tyto strategie:

- Strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy
- Strategie diferenciacce
- Strategie úzké specializace

Problémem internacionalizace se zabývá celá řada teorií. K neznámějším patří:

- Model EPRG
- Teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku
- Teorie OLI

Rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží do značné míry na firemní kultuře, sdílených firemních hodnotách i na manažerském stylu.

Etnocentrické firmy se zaměřují zejména na tuzemský trh a mezinárodní podnikatelské aktivity jsou pro ně důsledkem úspěchu na vlastním trhu. Po dosažení maximálního podílu na tuzemském trhu je snaha po dalším firemním rozvoji nutí k internacionalizaci.

Polycentrické firmy se snaží maximálně přizpůsobit podmínkám zahraničních trhů ve všech směrech. Dceřiné společnosti působí jako samostatné podnikatelské jednotky v cílových zemích, mají velké rozhodovací pravomoci, realizují vlastní podnikatelskou strategii, včetně pravomocí v oblasti finančního řízení.

Regionální (**regiocentrická**) orientace znamená, že firmy zaměřují své mezinárodní podnikatelské aktivity do vybraných sociálně-kulturních zón, které jsou pojímány jako samostatné celky a jsou pro ně vypracovávány specifické strategie.

Pro řadu současných velkých globálně působících firem je typická **geocentrická orientace**. Firmy podnikají celosvětově a aplikují koncepci globálního marketingu.



Otázky

1. Popište hlavní důvody firemních expanzí.
2. Definujte, jaké existují možnosti rozvoje podnikání úspěšných firem.
3. Podle lze vybrat strategii mezinárodní expanze firmy?
4. Co jsou to tzv. polycentrické firmy?
5. Znáte nějaký příklad polycentrické firmy z praxe?
6. Popište, v čem spočívá strategie diferenciacce.



Použitá literatura

- [1] DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering: Řízení změn ve firmě. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [4] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Exploring corporate strategy. 3rd edition. New York: Prentice hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [5] KAUEROVÁ, L., VILAMOVÁ, Š. Mezinárodní marketing I. díl. Ostrava: VŠB–TUO, 2000. ISBN 80-7078-818-6.
- [6] KEEGAN, J. W., DE LEERSNYDER, J. M. Marketing sans frontières. InterEditions 1994.
- [7] KEEGAN, W. J., SCHLEGEMILCH, B. B. Global Marketing Management, A European Perspective. Pearson Education Limited 2001.

- [8] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [9] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] LEMAIRE, J. P. Strategies d'internationalisation. Paris: Dunod, 2003.
- [12] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing - 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [15] TOMEK G., VÁVROVÁ V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [16] ZADRAŽILOVÁ, D. IN: PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. Obchodní podnikání. Management Press 1997. ISBN: 80-7261-059-7.

8 STRATEGICKÁ ROZHODOVÁNÍ PŘED VSTUPEM FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 3 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat stimuly, které vedou firmu ke vstupu na zahraniční trhy
- popsat výstupy z analýz, které firmě pomohou určit vhodnou strategii vstupu na zahraniční teritoria
- vyjmenovat hlavní rizika hrozící firmě na mezinárodním trhu



Výklad

8.1 KRITÉRIA ROZHODOVÁNÍ O VSTUPU FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Rozhodování o rozvoji mezinárodních aktivit patří ke klíčovým dlouhodobým strategickým rozhodnutím. Jedná se o rozhodnutí závažné, které musí být podloženo celou řadou analýz.

Firma musí prostřednictvím těchto analýz dokázat nalézt odpovědi zejména na následující zásadní otázky: [3]

- Vstoupit na zahraniční trh či nikoli?
- Na který zahraniční trh vstoupit?
- Jakou formu vstupu zvolit pro podnikání na mezinárodních trzích?
- Jakou zvolit strategii vstupu na zahraniční trh?
- Jakou zvolit organizační formu a systém řízení mezinárodních aktivit firmy?

Pro odpovědi na tyto otázky musí být provedena celá řada výzkumů a analýz, z nichž bude možno využít relevantní data jako podklady pro strategická rozhodnutí.

Celý proces směřující k vypracování komplexní strategie mezinárodního rozvoje můžeme rozčlenit do čtyř základních etap:

- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza silných a slabých stránek podniku
- Určení cílů
- Volba formy vstupu na mezinárodní trh
- Realizace mezinárodních aktivit

Je nutno si uvědomit, že se firma strategickým rozhodnutím o vstupu na mezinárodní trhy najednou ocitá v prostředí, které jí není důvěrné známé, které je naopak specifické nejen v oblasti ekonomické, ale i legislativní, kulturní, demografické apod. Z tohoto důvodu musí firma před rozvojem svých mezinárodních aktivit toto prostředí dostatečně poznat, musí získat a vyhodnotit široké spektrum informací, které se ho zdánlivě bezprostředně nemusejí týkat. [9]

Vzhledem ke značné náročnosti a nákladům spojeným se získáváním informací je třeba se zaměřit zejména na analýzu tržního potenciálu a podmínek zahraničního trhu, analýzu konkurence a vyhodnocení silných a slabých stránek podniku.

Předmětem zkoumání firmy je taktéž stanovení potenciálu cílových trhů a následný odhad velikosti prodejů. Tyto údaje jsou důležité zejména proto, že umožňují stanovit podniku marketingové cíle a odhadnout jeho očekávaný podíl na trhu.

Cílem tohoto průzkumu a analýz je kromě seznámení se s mezinárodním podnikatelským prostředím a působením a strategií konkurence i stanovení potenciálu cílových zahraničních trhů a účinnost marketingové strategie.

Výsledkem provedených analýz musí být získání informací o postavení firmy na mezinárodním trhu, dále o roli tuzemské i zahraniční konkurence, o postavení jednotlivých značek, o strategii konkurenčních firem. [6]

Analýza konkurence by měla vyústit ve stanovení správného positioningu. Při analýze konkurence je třeba brát v úvahu počet konkurenčních firem a jich podíl na trhu, realizovaný obrat, výrobní kapacity, image, marketingovou strategii apod. V každém případě musí vstupní operace odpovídat velikosti, pověsti (image) a možnostem podniku.

Analýzy, získané výzkumem konkurence jsou často podkladem pro benchmarking. Cílem benchmarkingu je převzít od konkurence pozitivní zkušenosti, odhalit silné a slabé stránky firmy a přijmout taková opatření, která by posílila konkurenceschopnost firmy.

Cílem analýzy zákazníků je vymezení tržních segmentů a definování okruhu cílových zákazníků, kterým budou nabízeny naše produkty. Předpokladem pro optimální výběr těchto cílových segmentů je znalost potřeb či požadavků budoucích zákazníků. Provedená analýza by se měla zabývat následujícími okruhy: [8]

- jaký okruh zákazníků může být v dané oblasti získán a na jaké zákazníky se blíže zaměříme
- které produkty budou poskytovány kterým zákazníkům
- kde produkty budou nabízeny (zohlednit geografické hledisko)
- jaké motivy přimějí zákazníka ke koupi (jedná se především o faktory určující poptávku)
- jaké má zákazník nákupní zvyklosti (tzn., v jakých časových intervalech nakupuje, jaké jsou zvyklosti v rodině atd.)

Úkolem této analýzy je odhadnout činitele budoucího vývoje poptávky. Při odhadu počtu zákazníků mohou být užitečné různé seznamy a databáze (průmyslových svazů, statistických úřadů, obchodních komor, veletržní katalogy aj). Poté, co se stanoví množství potenciálních zákazníků v jednotlivých segmentech, je nutné odhadnout roční růst neboli odhadnout průměrný počet nákupů na jednoho zákazníka.

V neposlední řadě musí firma vyhodnotit své vnější i vnitřní zdroje, které má k dispozici (know-how z oblasti mezinárodního obchodu, finanční zdroje, výrobní kapacity, logistika apod.), a porovnat je se zdroji, kterými disponuje konkurence.

Na základě výše uvedených komplexních analýz může podnik teprve v tomto okamžiku definovat základní cíle mezinárodních aktivit.

K takto definovaným cílům obvykle patří:

- získání určitého podílu na vybraném trhu
- návratnost vložených investic v určeném časovém horizontu
- realizace plánovaného objemu vývozu
- zvýšení podílu vývozu na celkovém objemu výroby

Rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh záleží na řadě faktorů a je předmětem následující kapitoly.

V rámci této kapitoly o rozhodování o volbě vstupu na mezinárodní trhy se však musíme alespoň ve stručnosti zmínit o možných rizicích, která s sebou přináší rozhodnutí o podnikání na mezinárodních trzích.

Při vstupu na mezinárodní trhy musí podniky počítat i s větším množstvím rizik, která jsou buď zcela specifická právě pro mezinárodní obchodování, nebo se dají charakterizovat jako obdobná těm, které se vyskytují při obchodování na trzích tuzemských, ale při obchodování na mezinárodních trzích nabývají většího významu.

Obchodování se zahraničními obchodními partnery může vést k řadě rizik vyvolaných odlišnými obchodními zvyklostmi, právním řádem, přístupem odběratele, přepravou zboží často na velké vzdálenosti apod. Ačkoliv není možné i přes maximální možné úsilí zcela vyloučit všechna rizika (např. vyšší moc), lze rizika spjatá s exportní činností výrazně snížit. [3]

V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu i skutečnost, že případné spory (často projednávané před zahraničním obecným soudem nebo rozhodčím soudem) vedené se zahraničním partnerem (např. neuhrazení kupní ceny, námitky o špatné kvalitě dodaného zboží, prodlevy s jednotlivými dodávkami) bývají velmi nákladnými záležitostmi a mohou vést až k ukončení podnikatelských aktivit vývozce.

Uvedená rizika hrozící firmě podnikající na mezinárodních trzích můžeme rozdělit na rizika: [6]

- tržní – zde se jedná o rizika, která jsou spojena zejména s možnými změnami v oblasti cenové, vyplývají ze změn v oblasti tržní situace, která má různé příčiny (např. hospodářský pokles v určité zemi či zóně, pokles poptávky po určitém zboží, změna spotřebitelských preferencí, vstup silné konkurence na zahraniční trh, změny v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, změny v jejich marketingové strategii, změny v technologii, sezónními výkyvy apod.)
- teritoriální – tato rizika souvisejí především s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží apod. Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří: platební potíže vyvolané politickými událostmi, administrativní zásahy státu, opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz, přírodní katastrofy.
- kurzová – jsou jedním z nejvýraznějších rizik mezinárodního podnikání, souvisejí se změnami kurzů měn, ovlivňují úrokové sazby,
- obchodních partnerů – jedná se o rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem nebo společníkem v případě společného podnikání či jiné formy mezinárodní

hospodářské spolupráce, rovněž zde patří nedisciplinovanost a nesolventnost obchodních partnerů či rozhodnutí o neodůvodněném nepřevzetí smlouveného zboží.

Nejúčinnějším preventivním opatřením, které mohou firmy udělat proti výše uvedeným rizikům je neustálé, kontinuální získávání informací o jednotlivých zemích a jejich tržním prostředí.

Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření.

Po celou dobu trvání mezinárodních transakcí je nutno dodržovat obecná doporučení, která mohou případná rizika alespoň eliminovat:

- dobrá znalost obchodního partnera (odběratele)
- precizně definovaná a bezpečná smlouva
- zajištění úhrady kupní ceny formou existujících zajišťovacích nástrojů
- specifikování požadované kvality a způsoby její pravidelné kontroly
- specifikace jasných dodacích podmínek a stanovení okamžiků rozhodných pro přechod nebezpečí škody na zboží
- kvalitní pojištění u důvěryhodných finančních ústavů

8.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY VSTUPU FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Podnikání na mezinárodních trzích zažívají v současné době prudký rozvoj, který ovlivňují zejména mezinárodní internacionalizace, liberalizace světových trhů, globalizace světové ekonomiky a využívání moderních technologií. Dalším významným aspektem jsou i nové příležitosti vycházející z důsledků ekonomické krize a dynamických změn politické mapy světa.

Všechny tyto charakteristiky vývoje současné světové ekonomiky můžeme chápat jako jedinečné příležitosti pro vstup nových firem či rozšíření mezinárodních aktivit společností na mezinárodních trzích již působících.

Na počátku úvah o vstupu na mezinárodní trhy si musíme nejprve definovat důvody, které firmy k tomuto rizikovému kroku vedou. Hlavní motivy vstupu firem na zahraniční trhy můžeme rozdělit do dvou skupin na: [3]

- Aktivní motivační faktory
- Pasivní motivační faktory

Management firmy při vstupu na zahraniční trh provádí velmi riziková rozhodování, neboť si musí uvědomit, že se většinou jedná o vstup na trh vysoce konkurenční s určitým stupněm vývoje podnikatelského i právního prostředí. Proto musí zvážit všechny pozitivní přínosy tohoto významného kroku a porovnat je s možnými riziky neúspěchu.

V praxi se většinou setkáváme s tím, že firma je ke vstupu na zahraniční trhy motivována určitým souborem faktorů, málo kdy se jedná pouze o jeden významný stimul.

Aktivní faktory představují stimul pokusu o zásadní změnu. Pasivní faktory ovlivňují firmy, které jsou citlivé na změny prostředí a přizpůsobují se jim změnou svých činností.

Mezi hlavní aktivní motivační faktory vstupu na mezinárodní trhy řadíme zejména tyto stimuly: [6]

- předpoklad potenciálního zdroje vyšší míry zisku nebo dodatečného zisku realizací mezinárodního obchodu
- vlastnictví exkluzivních informací či znalostí o zahraničních zákaznících, trzích nebo prostředí na těchto trzích, které jiné firmy nevládní.
- konkurenční výhoda vyplývající z určité unikátnosti výrobků či technologie, patentové ochrany, duševního vlastnictví apod.
- přání či naléhání ze strany managementu (vlastníků) firmy na její neustálý růst, tj. nutnost rozšíření firemních aktivit do mezinárodního prostředí
- možné úspory z rozsahu z velkosériové či hromadné výroby díky zvýšení produkce. Zvýšení objemu výroby pro zahraniční trhy může rovněž pomoci při snížení ceny této produkce pro prodej v tuzemsku a rovněž pomoci tomu, aby se firma stala více konkurenceschopnou v tuzemsku.
- daňový prospěch z realizace obchodu na zahraničních trzích, tento faktor však může mít pouze krátkodobý efekt, neboť toto fiskální prostředí se velmi lehce v rámci politických rozhodnutí může měnit. Často se tento faktor mění spíše ve spekulativní podnikání v daňových rájích či offshore centrech (Bahamy, Kajmanské ostrovy, Panama, Kypr, Gibraltar apod.)
- snaha ovlivnit budování důvěryhodnosti u potenciálních zákazníků vytvořením image mezinárodní firmy. Jedná se o psychologický faktor, který se uplatňuje především u společností, jež musí pro svůj úspěch vzbuzovat důvěru zákazníků (investiční společnosti, finanční a poradenské instituce).

Mezi hlavní pasivní motivační faktory vstupu na mezinárodní trhy řadíme tyto stimuly: [6]

- vstup konkurence na domácí trh. Jedná se o určitou únikovou strategii, kdy se firma obává, že ztratí svůj podíl na domácím trhu ve prospěch konkurenčních firem, které těžily z vlivu úspor z rozsahu získaných vlivem mezinárodních obchodních aktivit. Dále se může obávat, že ztratí zahraniční trhy ve prospěch domácích konkurentů, kteří se rozhodnou zaměřit se na tyto trhy.
- prodloužení životního cyklu produktu exportem do méně rozvinuté země. V tomto případě jde o situaci, kdy výrobky, které firmy nabízejí a prodávají na domácím trhu, se mohou nacházet v závěrečném stádiu cyklu své životnosti. Místo toho, aby se firmy pokoušely ukončit cyklus tržní životnosti výrobku na domácím trhu, zvolí prodloužení tohoto cyklu prostřednictvím rozšíření trhu.
- nadprodukce, tento faktor nepředstavuje plně cílenou činnost managementu, ale spíše určitou pojistku. Jakmile se poptávka na domácím trhu vrátí na původní úroveň, jsou zahraničně obchodní aktivity omezeny nebo dokonce ukončeny.
- pokles domácí poptávky či prodeje, v tomto případě se jedná o reakci na určitou formu restriktivní, právní, finanční apod. politiky na domácím trhu).
- využití volných výrobních kapacit - v ekonomice platí, že není-li výrobní zařízení plně využíváno, je nutno vynaložit veškeré úsilí k jeho využití. Firmy tak mohou pohlížet na expanzi na zahraniční trh jako na ideální možnost pro dosažení širší distribuce se stejnými fixními náklady. Alternativou je, že jsou-li veškeré fixní náklady vztaženy k domácí produkci, může

firma pronikat na mezinárodní trhy s cenovým schématem, který se vztahuje zejména k variabilním nákladům. Ačkoliv taková strategie může být úspěšná z krátkodobého hlediska, v konečném důsledku může být uskutečněna nabídka výrobků v zahraničí za nižší ceny než výrobní náklady, což může způsobit obviňování z dumpingu.

- nasycené domácí trhy - tento faktor má podobné důsledky jako faktor klesajících domácích prodejů. Firmy nacházející se v této situaci mohou využít zahraniční trh k realizaci své produkce, k prodloužení cyklu tržní životnosti svých výrobků a v krátkodobém horizontu snad i svých firem.
- blízkost k zákazníkům a přístavům, v této situaci hraje klíčovou roli geografická či psychologická blízkost k zahraničnímu trhu. Geografická blízkost znamená, že zahraniční aktivity jsou pouze rozšířením tuzemských činností bez toho, že by byla nějaká zvláštní pozornost věnována vzdálenosti a zajišťování přepravy. Geografická blízkost k zahraničním trhům se nemusí nutně promítat dostatečně jako blízkost k zahraničnímu zákazníkovi. Některá specifika mezinárodního prostředí spočívají v kulturních či v právních odlišnostech a dalších specifických oblastech a jiné faktory vztahující se na společnost činí zahraniční trh, který je geograficky blízký, psychologicky vzdáleným.

V současném světovém turbulentním prostředí více než kdekoli jinde platí, že navzdory pečlivému plánování může být plánovaný zisk planoucí ze vstupu na zahraniční trhy podstatně změněn díky faktorům, které nebyly předem poznány. Například neočekávaný pohyb směnných kurzů může výrazně změnit předpoklady o výši zisku, a to i v tom případě, že byly založeny na pečlivém zhodnocení trhu.

Všeobecné posouzení těchto motivačních faktorů vede k zobecnění v tomto smyslu: firmy, které jsou nejuspěšnější v oblasti exportu, jsou motivovány aktivními, tj. vnitrofiremními faktory a je patrné, že se motivace firem pro mezinárodní aktivity v průběhu času příliš nemění, naopak jsou stabilní.



Shrnutí pojmů

Proces směřující k vypracování **komplexní strategie mezinárodního rozvoje** podniku členíme do čtyř základních etap:

- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza silných a slabých stránek podniku
- Určení cílů
- Volba formy vstupu na mezinárodní trh
- Realizace mezinárodních aktivit

Hlavní motivy vstupu firem na zahraniční trhy můžeme rozdělit do dvou skupin na:

- Aktivní motivační faktory
- Pasivní motivační faktory

Aktivní faktory představují stimul pokusu o zásadní změnu.

Pasivní faktory ovlivňují firmy, které jsou citlivé na změny prostředí a přizpůsobují se jim změnou svých činností.



Otázky

1. Definujte stimuly, které vedou firmu ke vstupu na zahraniční trhy.
2. Popište výstupy z analýz, které firmě pomohou určit vhodnou strategii vstupu na zahraniční teritoria.
3. Vyjmenujte hlavní rizika hrozící firmě na mezinárodním trhu a uveďte konkrétní příklady z praxe.
4. Na základě čeho je možné definovat rozdělení motivačních faktorů vstupu firem na zahraniční trhy na aktivní a pasivní?



Použitá literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] GIERSZEWSKA, G., ROMANOWSKA, M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997.
- [4] GÜNTHER, H. O., TEMPELMEIER, H. Produktion und Logistik. Berlin: Springer Verlag, 1995.
- [5] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. Strategický marketing, Teorie pro praxi, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. Foundations in Strategic Management. South-Western Thomson Corporation, 2004. ISBN 0-324-25917-4.
- [7] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [9] KAUEROVÁ, L., VILAMOVÁ, Š. Mezinárodní marketing I. díl. Ostrava: VŠB-TUO, 2000. ISBN 80-7078-818-6.
- [10] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: GRADA Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [12] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing - 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [13] MANKIW, N., SOJKA, M. Zásady ekonomie. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-891-1.
- [14] MEFFERT, H. Marketing Management. Přel. G. Tomek a V. Vávrová. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

- [15] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [17] VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
- [18] ZADRAŽILOVÁ, D. IN: PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. Obchodní podnikání. Management Press 1997. ISBN: 80-7261-059-7.

9 VYBRANÉ MOŽNOSTI STRATEGICKÝCH PŘÍSTUPŮ PŘI ROZVOJOVÝCH AKTIVITÁCH PODNIKŮ



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 4,5 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat strategii vývozní, globální a interkulturálního marketingu
- popsat hlavní rozdíly mezi licenčním a franchisingovým podnikatelským konceptem
- pochopit podstatu fúzí a akvizic
- popsat pojem zušlechťovací operace
- vysvětlit podstatu strategických aliancí



Výklad

9.1 VSTUP FIREM NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým strategickým rozhodnutím.

Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a mnohá další.

Podnik si může zvolit různé **formy vstupu** na zahraniční trhy. Obvykle **podniky vycházejí z jedné ze tří strategií**: [5]

- vývozní marketing (Export Marketing)
- globální marketing (Global Marketing)
- interkulturální marketing (Intercultural marketing)

Firmy, které nemají obvykle velké kapitálové zdroje, využívají převážně koncepci vývozního marketingu.

Mezi tento segment firem patří často i malé a střední podnikatelské subjekty. Většinou se jedná o podniky vyvážející výrobky běžné a tudíž mající na trhu značnou konkurenci.

Při realizaci vývozního marketingu je obvyklý tento postup: [2]

- Podnik si zvolí několik zahraničních trhů a provede jejich podrobnou analýzu, případně i jejich primární výzkum.

- Na základě vyhodnocení získaných dat si vybere jednu konkrétní zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet.
- Provede zásadní rozhodnutí, zda bude na cílový trh vyvážet přímo nebo nepřímo.
- Provede definici konkrétního marketingového mixu adaptovaného na nové podmínky na mezinárodním trhu.
- Vypracuje konkrétní strategii pro zvolený mezinárodní trh.

V praxi se firmy často orientují na geograficky blízké trhy, které jsou jim většinou díky dostupnějším informacím známější a na počátku mezinárodního podnikání si vybírají většinou pouze na jeden mezinárodní trh.

Koncepci **globálního marketingu** využívají nejčastěji některé velké transnacionální společnosti.

Tato koncepce je založena na využívání jednotné marketingové strategie a koncepce na všech mezinárodních trzích, nutnou podmínkou pro možnost jejího využití je existence velkých homogenních segmentů.

V praxi se jedná např. o některé průmyslové výrobky, spotřební elektroniku, kosmetické výrobky, nealkoholické nápoje.

Koncepce globálního marketingu je založena na existenci následujících předpokladů:

- Na mezinárodních trzích dochází k homogenizaci potřeb,
- Hromadná či velkosériová výroba umožňuje úspory nákladů.
- Spotřebitelé jsou ochotni akceptovat standardizované výrobky,
- Firma nabízí kvalitní výrobky za přijatelné ceny,

Transnacionální společností se rozumí nadnárodní společnost, která chápe svět jako jeden velký trh a uplatňuje na něm jednotnou strategii, organizaci i řízení. [4]

Pro nadnárodní společnosti je typická forma akciové společnosti s holdingovou strukturou.

Hlavní výhody tohoto organizačně-právního uspořádání lze shrnout do následujících bodů:

- holdingová struktura usnadňuje vstup na zahraniční trhy,
- rozložení rizika na více subjektů,
- menší samostatné celky umožňují flexibilnější řízení,
- možnost optimalizace daňového zatížení,
- získávání zdrojů z kapitálových trhů.

Holdingová organizace je spojení několika právně nezávislých společností pod společným vedením. Mateřská společnost neovládá přímo vedoucího dceřiné společnosti, ale ovládá jej pouze prostřednictvím dozorčí rady.

Nemůže tedy přímo zrušit nebo změnit jeho rozhodnutí, může jej pouze prostřednictvím dozorčí rady odvolat.

Jak již bylo řečeno, pro nadnárodní společnosti je typická forma holdingu. V následující tabulce jsou shrnuty a blíže popsány tři základní typy holdingu:

Tabulka 3: Základní typy holdingu [5]

Forma holdingu	Vedení společnosti	Dceřiné společnosti
Operativní	Strategická a některá provozní rozhodnutí	Podávají podrobné informace o provozních cílech (například prodeje)
Řídící	Strategická rozhodnutí, ve výjimečných případech také provozní rozhodnutí	Provozní rozhodnutí, informování matky o výsledcích společnosti
Finanční	Řízení pouze stanovením finančních cílů	Strategická a provozní rozhodnutí, informování matky o plnění finančních cílů

Nejvíce centralizovaným typem je operativní holding, kdy většina důležitých rozhodnutí je prováděna v mateřské společnosti.

Naopak nejvolnější formou je finanční holding, kdy se mateřská společnost zajímá pouze o finanční cíle a výsledky svých dcer. V reálném prostředí se můžeme setkat s kombinací těchto holdingů, neboť velké společnosti jsou několika úrovně holdingy, kdy dceřiná společnost je matkou dalších členů holdingu.

Koncepce **interkulturálního marketingu** spočívá v tom, že již ve fázi výzkumu a vývoje nových výrobků firma počítá s jejich uplatněním na světovém trhu a od počátku tak vyvíjí mezinárodní výrobky.

Firmy využívají standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na místní podmínky, tzn. zohledňují např. sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů, zaměřují se na adaptace v oblastech výrobkové a značkové politiky (úpravy chuti, barvy, velikosti balení atd), cenové politiky a komunikační politiky.

Obecně řečeno, tento princip je založen na přizpůsobení nástrojů marketingového mixu, zejména výrobkové, cenové a komunikační politiky, které nevyžaduje příliš vysoké náklady.

9.2 VÝVOZNÍ A DOVOZNÍ OPERACE

Jedná se o tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na mezinárodní trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu.

Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategií. [7]

Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky. Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního

partnera a efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám.

Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandataři a dalšími subjekty.

❖ **Prostřednické vztahy**

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže.

Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám.

Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo.

Hlavní nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.

❖ **Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci.

Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv. [2]

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrát, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika.

Často smlouva o výhradním prodeji slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, rozvíjejí firmy po ukončení smlouvy o výhradním prodeji jiné podnikatelské aktivity.

Často si následně zřizují vlastní dceřiné společnosti, jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích, anebo se rozhodnou v dané zemi investovat do výrobních aktivit. Smlouvu o výhradním prodeji užívají jako první krok zejména proto, že jim zaručuje dostatečnou možnost kontroly nad distribucí.

Některé formy výhradního prodeje se mohou dostat do rozporu se zákonodárstvím některých zemí, zejména s antimonopolními zákony ve vyspělých zemích (zakázána je např. snaha diktovat ceny nebo snaha omezit prodej dané komodity cizincům).

Proto jsou vztahy výhradní povahy pečlivě sledovány a při jejich porušení mohou být firmy trestány značnými pokutami.

Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání, není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet.

Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrat na daném trhu. Dodavatel obvykle může na daném trhu provádět výzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku.

❖ **Obchodní zastoupení**

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody bez součinnosti výhradního zástupce, ale musí si uvědomit, že ve většině zemí je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností. [5]

V mezinárodním obchodě se pro tento typ provize používá termín uznávací provize. Má se za to, že nárok na ni vznikl zástupci díky soustavnému zpracovávání trhu. Smlouva o výhradním zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a zástupci ji požadují zejména v těch oborech, kde je zastupování spojeno s investicemi například do servisní sítě, anebo je-li zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit a je na ní existenčně závislý.

Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti nebo zároveň zastupuje konkurenční firmy.

❖ **Komisionářské a mandátní vztahy**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta.

Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest.

Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu. [7]

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli a má řadu shodných rysů se smlouvou komisionářskou. Rozdíl spočívá především v tom, že mandatář jedná jménem mandanta. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zaříditi, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů, nebo určitou praktickou činností. Pokud není ve smlouvě uvedeno něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoliv.

❖ Piggyback

Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty.

Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb.

Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů.

Pro velké firmy může být piggyback **nevýhodný** v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může **být nevýhodou** tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značku, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu. [5]

❖ Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů.

Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.

❖ Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Malé a střední podniky nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení a vyvážet společně. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat (nábytkářský průmysl, textilní průmysl, strojírenské výrobky). Právní forma závisí na zvyklostech a právním řádu země původu, ale ekonomická motivace a výhody jsou obecně platné.

Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje své členy v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy).

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení atp.

Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tedy možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti.

Velmi často se exportní aktivity malého podniku natolik rozrostou, že se podnik rozhodne zřídit si vlastní exportní oddělení a účast ve sdružení se stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit. V České republice je, stejně jako v dalších vyspělých zemích, podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky.

9.3 FORMY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zúšlechťovací operace anebo výrobní kooperace.

❖ Licenční obchody

Licence jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. *licere*, svolovat). V oblasti práv k nemotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nemotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nemotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nemotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci. [5]

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj.

nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitečných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží nelze licenci poskytnout. [2]

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v následujících případech: [7]

- zahraniční trh je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi;
- firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení, popř. má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu;
- lze zavést výrobu, ale oddělení výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení;
- obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto trhy;
- cílový trh je politicky nestabilní;
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, například s vývozem komponentů a zařízení;
- prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou, například s dovozem licenčních výrobků vyrobených v zahraničí výměnou za jinou technologii;
- dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem.

Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje;
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení;
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Tabulka 4:Přehled forem průmyslového vlastnictví [5]

Forma průmyslového vlastnictví	Doba platnosti
Vynálezy – patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4 × 5 let prodloužení

Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2 × 3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodlužování vždy o 10 let
Označení původu	Časově neomezena od podání přihlášky

Velké firmy s významnou pozicí na trhu jsou obvykle ochotny licence smluvním partnerům poskytovat pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Pro mnohé firmy, které vyrábějí spotřební zboží, se licence stávají významným zdrojem příjmů.

Marže u některých komodit jsou v současné době kvůli konkurenci levných asijských výrobků tak nízké, že může být výhodnější zúročit investice do výzkumu a vývoje formou prodeje licencí než výrobou a následným prodejem hotových výrobků. Často jsou licence součástí tzv. nehmotného vkladu při společném podnikání.

Poměrně rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami.

Firmy na jedné straně výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují a v některých případech ani nepožadují patentovou ochranu, protože se bojí úniku informací, a na straně druhé jsou ochotny si tato práva či znalosti vyměňovat, aby předešly ztrátám vyvolaným duplicitním výzkumem.

Hrozbu pro evropské a americké výrobce představuje licenční politika velkých asijských zemí. Tamní podniky si na domácím trhu nechávají patentovat vlastní technologická řešení a vytvářejí tak povinné standardy pro ostatní firmy, které chtějí prodávat na těchto trzích své výrobky. Například Čína zavedla svůj vlastní počítačový standard na bezdrátové připojení, který budou na čínském trhu muset respektovat všichni výrobci a dovozci počítačů. Pokud firmy z ostatních zemí nechtějí být vyřazeny z podnikání na čínském trhu, budou muset tuto technologii nakoupit.

❖ Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.

Franšiza se v současné době uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel atp. Obvykle se tedy jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním.

Méně často se v praxi setkáváme s tzv. průmyslovým franchisingem. V rámci průmyslového franchisingu je s udělením franšízy spojeno i právo vyrábět; obvykle se jedná o výrobu technologicky méně náročných výrobků (např. potravinářské výrobky, oděvy, obuv).

Franchising je komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce podnikání často dále rozvíjí. Zdroje tohoto rozvoje zajišťují jak poskytovatel franšízy, tak i její nabyvatelé. U franchisingu dochází ke sdružování zdrojů, při němž nabyvatel franšízy poskytuje zdroje finanční, materiální (provozovnu) a lidské (pracovní sílu).

Jde svým způsobem o řízení podniku z centra na jedné straně a vkládání vlastní obchodní zkušenosti na straně druhé. V oblasti organizace se vytváří jednoduchá struktura s jasně definovanými kompetencemi. [5]

Personální oblast je zajímavá i tím, že nabyvatel franšízy je vlastně samostatný podnikatel, který má svou právní subjektivitu a buduje si vlastní podnik. Franchising je tudíž kombinací tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého vlastníka s nutnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření.

Poskytovatel franšízy určuje podnikatelskou strategii, zabezpečuje školení a další vzdělávání zaměstnanců, poskytuje pomoc například v oblasti právních služeb, ve vedení účetnictví či v logistice. Spolupráce často zasahuje i do oblasti zásobování, technického vybavení provozovny a případné pomoci při zajištění nezbytného úvěru nebo jiných forem financování pro nabyvatele franšízy.

K prudkému rozvoji franchisingu dochází zejména proto, že je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé firmy. [2]

Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik.

Míra bankrotů je u malých firem, které si zvolily tuto formu podnikání, obecně podstatně nižší než u malých soukromých podnikatelů.

Rovněž návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K nižším nákladům přispívá i vybudovaný systém zásobování.

Franšizér buď dodává veškeré výrobky do své sítě sám, anebo doporučuje nabyvatelům franšízy smluvní dodavatele, u kterých mohou nakupovat určité výrobky. V každém případě se jedná o centralizované nákupy, které umožňují dosahovat výhod ze silné kontraktační pozice franšizéra.

Nabyvatel franšízy tedy obvykle získává výrobky za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou, protože nemusí vést složitá jednání s četnými dodavateli. Výhodou je i nízká administrativní náročnost a fakt, že je v některých případech možné vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen.

❖ Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení představují zvláštní smluvní typ, který poměrně často používají firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) na smluvním základě.

Může se jednat o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. U tohoto smluvního typu je možno nalézt obdobné rysy jako u franchisingu.

Jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou může být určité procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. [5]

Manažerské know-how je potom zpravidla považováno za nehmotný vklad do podnikání. Smlouvy o řízení se využívají například v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a tranzitivních ekonomikách, při dodávkách investičních celků na klíč atd.

❖ **Zušlechťovací operace**

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, popř. do podoby hotového výrobku.

Zušlechťovací operace jsou někdy označovány jako tzv. práce ve mzdě anebo outsourcing. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady), popř. méně přísná legislativa v oblasti pracovněprávní či ekologické. Z právního hlediska jsou zušlechťovací operace obvykle posuzovány jako smlouvy o dílo. [2]

Z hlediska zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá tuzemskému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění.

Tato forma je často využívána například při výrobě konfekce, kdy objednatel využívá výhody levné a kvalifikované pracovní síly, ale zároveň mnohdy dodává i vlastní látky, stříhy, módní doplňky a obaly. V případě aktivní zušlechťovací operace se dodávky materiálů a polotovarů obvykle realizují na celní záznam, protože předmět zušlechtění je znovu vyvezen a vrácen původnímu majiteli.

❖ **Výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci.

Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery. [5]

Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílu v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v dostupnosti výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny.

Důležitým momentem může být i zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku.

9.4 KAPITÁLOVÉ VSTUPY FIREM NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic.

Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.

Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp.

Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek.

Jedná se například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury.

Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem.

Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí. [5]

❖ Akvizice

Může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.

❖ Fúze

Může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje.

Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti zanikají, a vzniká zcela nový právní subjekt.

V oblasti mezinárodního podnikání je možné identifikovat tři základní druhy fúzí. Hlavním cílem horizontálních fúzí, při kterých se spojují podniky ze stejného oboru podnikání, jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu.

Vertikální fúze mají za cíl posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Obvyklým cílem konglomerátních fúzí, při kterých se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik.

❖ Investice na zelené louce (Greenfield Investment)

Jsou nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody.

Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst.

Typickým příkladem investice na zelené louce je výstavba nového montážního závodu jihokorejská automobilky Hyundai Group v Nošovicích.

Zároveň se jedná o největší zahraniční investici v České republice. Závod v Nošovicích má v době kompletního provozu poskytnout pracovní příležitost pro 3 000 lidí, zároveň s tím vznikla další pracovní místa v dodavatelských firmách a celkově by tak investice měla přinést celkem 15 tisíc pracovních míst.

Česko pro firmu připravilo vynikající podmínky - poskytnutí podpory do 15 procent výše investice, což je 30 miliard korun.

Součástí podpory je úleva na daních, příspěvek na přípravu nových pracovních míst, rekvalifikace zaměstnanců v celkové hodnotě 3,5 miliardy korun. (Zdroj: ČTK, červenec 2007)

❖ Společné podnikání (Joint Venture)

Je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát.

V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme s dvěma formami společného podnikání. Jedná se o tzv. smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích.

Smluvní společné podniky nemají de facto charakter společného podnikání. Podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů.

Může se jednat o spolupráci při společném výzkumu a vývoji, o výrobní kooperaci, o zabezpečování společných služeb atd.

Společné podniky v pravém slova smyslu jsou podniky založené na principu kapitálových vkladů. K charakteristickým rysům společného podniku obvykle patří:

- založení společného podniku v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které má podnik své sídlo; společné podniky jsou právníckými osobami, vystupují vlastním jménem a nesou za své jednání odpovědnost;
- dlouhodobost vzájemných vztahů;
- společné vlastnictví vložených prostředků, podílení se na nákladech týkajících se chodu podniku, podílení se na vytvořeném zisku, event. ztrátě;
- společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladu.

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy například oproti investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením.

Kapitálová účast zahraničních firem může být minoritní, paritní, majoritní anebo může být podnik ve 100 % vlastnictví zahraniční firmy.

V některých, zejména rozvojových zemích platí omezení výše vkladu zahraničního investora. Podniky z více zemí mohou podnikat i společně. Velmi často je cílem zahraničních investorů získání úplné kontroly nad firmou, a tudíž 100 % vlastnictví dané firmy.

❖ **Strategické aliance**

Začaly působit ve světové ekonomice počátkem osmdesátých let. Jejich podstata je obdobou společného podnikání, ale motivace jejich vzniku jsou odlišné. Nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé.

U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, například v telekomunikacích, informatice, leteckém průmyslu či automobilovém průmyslu.

V současné době se s nimi setkáváme i v dalších odvětvích a strategické aliance zakládají i firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce.

Strategické aliance mohou mít různou formu – mohou být obdobou smluvních společných podniků bez vzájemných kapitálových vazeb, ale v některých případech se může jednat, v omezeném rozsahu daného projektu, i o kapitálovou spoluúčasť. Strategické aliance začaly vytvářet jako první japonské automobilky.

Důvodem jejich vzniku byly obchodněpolitické překážky ze strany USA. Japonské automobilky narážely při vývozu do USA na problém dovozních kvót. Proto hledaly strategické spojení s americkými firmami, které by jim umožnilo prodávat některé modely pod americkými značkami, na které se samozřejmě žádná omezení nevztahovala.

Aliance tohoto typu vytvořily například Mitsubishi s Chryslerem, Mazda s Fordem a Toyota a Suzuki s firmou General Motors.

Cílem strategické aliance může dále být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu.

Firmy, které společně financovaly výzkum a vývoj a využívají jeho společné výsledky, popř. firmy, které financují výrobu určitých komponentů, si na cílovém trhu obvykle znovu konkurují.

Velké firmy vytvářejí také aliance v oblasti služeb (např. společné distribuční služby, společný nákup či společné poskytování služeb).

Tabulka 5: Přehled forem vstupu na zahraniční trhy [7]

Bezkapitálové způsoby		Kapitálové způsoby	
Export	Smlouvy	Joint ventures	Plně vlastněné podniky
Přímý export	Licence	Minoritní JV	Greenfield
Nepřímý export	R&D smlouvy	50% podíl	Brownfield
Ostatní	Aliance	Majoritní JV	Akvizice
	Franchising		Fúze
	Ostatní		Ostatní



Shrnutí pojmů

Rozhodnutí o rozvoji mezinárodních aktivit, o tom, jakým způsobem podnik vstoupí na zahraniční trhy je základním rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit různé **formy vstupu** na zahraniční trhy.

Obvykle podniky vycházejí z jedné ze **tří strategií**:

- vývozní marketing
- globální marketing
- interkulturální marketing

Formy vstupu na mezinárodní trhy členíme dle **kapitálové náročnosti** do tří základních skupin:

- A. Vývozní a dovozní operace
- B. Formy nenáročné na kapitálové investice
- C. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy



Otázky

1. Charakterizujte vývozní, globální a interkulturální marketing a uveďte, které subjekty jednotlivé typy marketingu využívají.
2. Objasněte hlavní rozdíl mezi licenčním a franchisingovým podnikatelským konceptem.
3. Na základě studia odborných periodik uveďte příklady fúzí či akvizic známých světových firem.

4. V jaké oblasti zahraničního obchodu se používá pojem zušlechťovací operace a co je jich podstatou?
5. Definujte pojem strategická aliance, do které skupiny vstupů firem na zahraniční trhy tato forma podnikání patří?



Použitá literatura

- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [2] KAUEROVÁ, L., VILAMOVÁ, Š. Mezinárodní marketing I. díl. Ostrava: VŠB–TUO, 2000. ISBN 80-7078-818-6.
- [3] KEEGAN, J. W., DE LEERSNYDER, J. M. Marketing sans frontières. InterEditions 1994.
- [4] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing - 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [7] ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

10 STRATEGIE VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZY PORTFOLIA FIRMY



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 3 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat analýzy vycházející z portfolia podniku
- definovat podstatu modelu BCG
- popsat význam modelu GE
- objasnit důležitost obou modelů pro strategická rozhodnutí podniku



Výklad

10.1 STRATEGIE VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZY PORTFOLIA PODNIKU

Velmi důležitým strategickým rozhodnutím je rozhodnutí o výběru nosných aktivit, které si přeje firma na svých trzích rozvíjet. Praktickým nástrojem pro vyhodnocení nosných podnikatelských aktivit jsou tzv. **portfolio analýzy**.

Cílem těchto analýz je zmapovat postavení jednotlivých aktivit, popř. značek/výrobků či výrobních řad v rámci podnikatelského portfolia dané firmy.

Výsledek analýzy slouží jako podklad pro strategické rozhodování o tom, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, popř. nejsou v souladu s nově koncipovaným posláním firmy, a proto od nich firma odstoupí, a které aktivity naopak pokládá firma za perspektivní a je ochotna investovat do jejich rozvoje. [5]

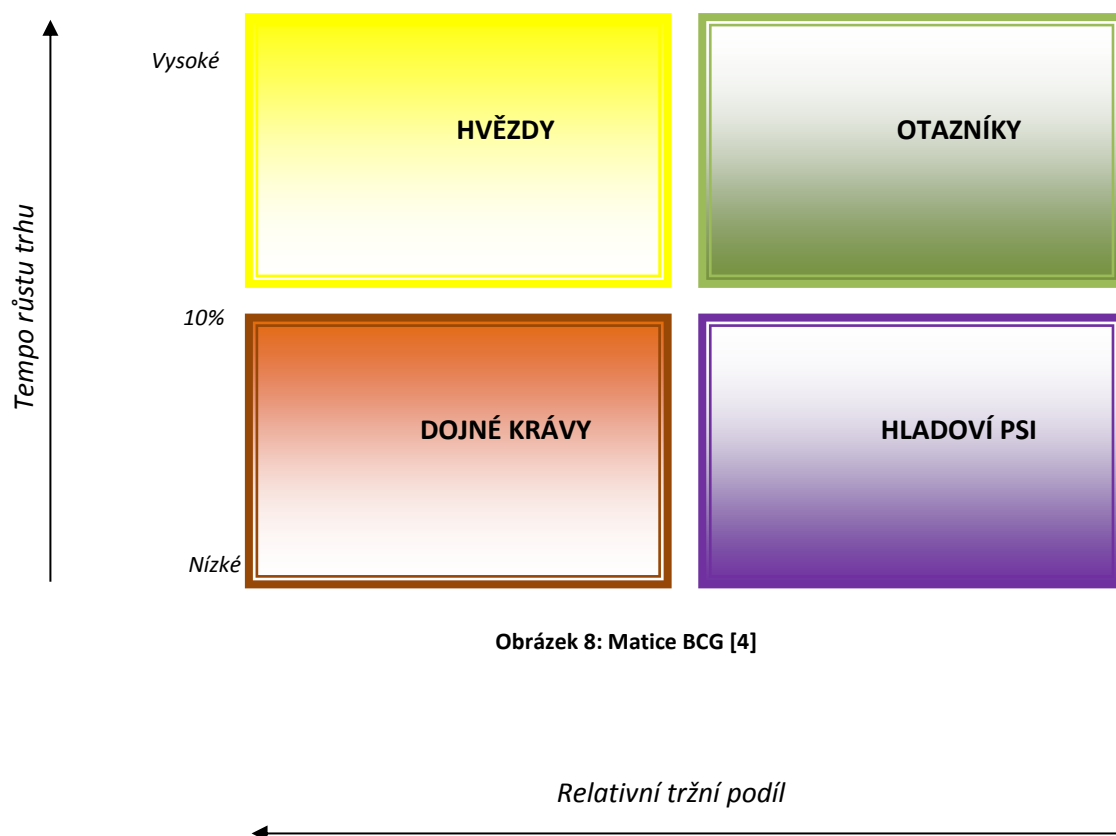
V odborné literatuře je popsána řada modelů, které se zabývají analýzou výrobního či podnikatelského portfolia. Pro potřeby strategického managementu jsou nejčastěji využívány dva modely: model BCG a model GE.

10.2 ANALÝZA PORTFOLIA PODNIKU POMOCÍ MATICE BCG

Koncepce Bostonské konzultační skupiny (BCG - Boston Consulting Group's Growth-Share Matrix) je využívána ve strategickém marketingu a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu.

Na rozdíl od obvyklého ukazatele celkového podílu firmy na trhu vyjadřuje relativní podíl na trhu poměr podílu analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tento podíl vypovídá o konkurenceschopnosti analyzované firmy v daném segmentu.

Tempa růstu trhu jsou znázorněna na vertikální ose s tím, že za vysoké tempo růstu je pokládán růst vyšší než 10 %. Horizontální osa vyjadřuje logaritmickou stupnici relativního tržního podílu (středová hodnota je rovna jedné). [8]



Obrázek 8: Matice BCG [4]

0,1x

Jednotlivé podnikatelské aktivity jsou znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech, které jsou výslednicí vztahu ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu. Každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem a pro každý kvadrant je možné doporučit vhodnou marketingovou strategii. [5]

Hvězdy. Jsou to úspěšné podnikatelské aktivity (výrobky) se silným růstem, které mají vysoký podíl na trhu. Pro udržení „hvězdné“ vedoucí pozice na trhu vyžadují značné finanční zdroje. Náročnost hvězd na investice se sníží, pokud se stanou dojnými kravami.

Obvyklou marketingovou strategií je investovat do rozvoje těchto perspektivních podnikatelských aktivit a umožnit jim získat vyšší podíl na trhu, popř. udržet si podíl stávající.

Otazníky (dilemata). Jde o podnikatelské aktivity, které se nacházejí v kvadrantu se silným ročním nárůstem, ale mají zatím nízký podíl na trhu.

Mají dobrý růstový potenciál a mohou se stát hvězdami, pokud se firmě podaří zvýšit jejich podíl na trhu. Vyžadují proto značné investice.

Strategií je buď intenzifikace investic do jejich rozvoje, anebo opuštění trhu, protože pokud se nestanou hvězdami a neuspějí, mají velkou šanci stát se pro podnik břemenem.

Dojné krávy. Tyto podnikatelské aktivity mají relativně silný podíl na trhu se slabým ročním nárůstem. Dojné krávy přinášejí zisk bez nároku na velké investice. Vložené prostředky jsou vysoce návratné a pomáhají podniku financovat jiné aktivity.

Podnik si snaží udržet svůj podíl na trhu co nejdéle. U výrobků, které se blíží do závěrečné fáze dospělosti v rámci svého životního cyklu a které začínají zastarávat, se podniky snaží získat ještě nějaký krátkodobý efekt (např. formou prodeje licence zahraniční konkurenci), i když je zřejmé, že tím dojde ke snížení jejich podílu na trhu.

Hladoví psi (břemena) - jsou to aktivity, které nevyužily svou příležitost nebo zastaraly. Mají nízký podíl na trhu s nízkým nárůstem. Představují pro podnik nepříjemné břemeno, kterého je nejlépe se zbavit.

Během cyklu tržní životnosti procházejí podnikatelské aktivity i jednotlivé výrobky různými kvadranty. Některé otazníky se přemění ve hvězdy, později v dojné krávy a na závěr se stanou pro podnik břemenem.

Úspěšný cyklus tržní životnosti je tedy znázorněn posloupností 2-1-3, ale je zřejmé, že mnoho výrobků nikdy celým cyklem neprojde (některé výrobky mohou zazářit, ale mají velmi krátký cyklus tržní životnosti a vzápětí se z trhu vytratí). [4]

Hlavním přínosem koncepce BCG je její názornost a snadná aplikovatelnost v podnikové praxi. Nevýhodou může být značné zjednodušení závěrů (analýza vychází pouze ze dvou kritérií).

10.3 ANALÝZA PORTFOLIA PODNIKU POMOCÍ MODELU GE

Model GE (*General Electric 's multifactor portfolio matrix*). Tento model vytvořila konzultantská firma McKinsey pro potřeby firmy General Electric.

Model GE zohledňuje při analýze více faktorů než model BCG. Model GE vychází z atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu.

Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, např. velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou a četností tuzemské i zahraniční konkurence atp. [5]

Konkurenční postavení na cílovém trhu vychází z podílu firmy na daném trhu (segmentu) a z obvyklých faktorů, které obecně ovlivňují konkurenceschopnost (kvalita a image výrobků, doprovodné služby, distribuční cesty, komunikační politika, finanční zdroje, nákladovost, kvalita managementu, kvalifikace zaměstnanců atp.).

Na základě kombinace výše uvedených kritérií může každá firma znázornit postavení svých podnikatelských aktivit pomocí matice o devíti polích.

Atraktivita trhu	vysoká	2. Udržet stávající pozici Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice	3. Investovat do firemního růstu Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu Investovat do silných stránek Vylepšit slabě stránky	9. Investovat selektivně Specializovat se na vlastní silné stránky Snaha odstranit slabiny Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	přeměrná	1. Investovat selektivně Investovat do nej segmentů Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence Zvýšit produktivitu	8. Soustředit se na rentabilní aktivity Zachování současných aktivit Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum Hledat možnosti růstu bez velkého rizika. Pokud to není možné, tak snížit investice a racionalizovat operace
	nízká	7. Bránit stávající pozici Snaha o okamžitou rentabilitu <ul style="list-style-type: none"> • Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech 	4. Soustředit se na rentabilní aktivity Bránit stávající pozici na nejlepších segmentech Zvyšovat úroveň produktů Snížit investice	5. Opustit aktivity Prodat v co nejuvhodnějším okamžiku Snížit fixní náklady a investice
		Silné	průměrné	slabé
	Konkurenční postavení			

Obrázek 9: Matice GE - strategie pro jednotlivé aktivity [4]

Strategické rozhodování vychází z kombinace zvolených faktorů. Model GE člení matici do tří strategických pásem.

Pole 1, 2, 3 znázorňují **perspektivní podnikatelské aktivity** s dobrým potenciálem.

Pole 7, 8, 9, která jsou umístěna na diagonále, znázorňují aktivity, u kterých by bylo vhodné **zachovat stávající stav**.

Naopak aktivity umístěné v polích 4, 5 a 6 nemají dobrý potenciál, **nejsou perspektivní**, a proto by měly být buď inovovány, anebo by od nich firma měla odstoupit. [4]

Efektivnost využití modelu GE v praxi záleží do značné míry na volbě vhodných kritérií, která určují atraktivnost odvětví a ovlivňují konkurenční postavení firmy na cílovém trhu.



Shrnutí pojmů

Portfolio analýzy jsou metody, kterými lze zmapovat postavení jednotlivých aktivit, popř. značek/výrobních řad v rámci podnikatelského portfolia dané firmy.

Výsledek analýzy slouží jako podklad **pro strategické rozhodování** o tom, které aktivity jsou považovány za neperspektivní, popř. nejsou v souladu s nově koncipovaným posláním firmy, a proto od nich firma odstoupí, a které aktivity naopak pokládá firma za perspektivní a je ochotna investovat do jejich rozvoje.

Koncepce modelu BCG je využívána ve strategickém rozhodování a je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu.

Jednotlivé podnikatelské aktivity jsou **znázorněny maticí o čtyřech kvadrantech**, které jsou výslednicí vztahu **ročního nárůstu trhu k relativnímu podílu výrobku na trhu**.

Každý kvadrant je znázorněn určitým symbolem a **pro každý kvadrant je možné doporučit vhodnou marketingovou strategii**.

Model GE vytvořila konzultantská firma McKinsey pro potřeby firmy General Electric.

Model GE **zohledňuje při analýze více faktorů než model BCG**. Model GE vychází z **atraktivnosti trhu a z konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu**. Atraktivnost trhu je dána řadou faktorů, např. velikostí trhu, růstovým potenciálem zvoleného trhu, bariérami pro vstup, investiční náročností, ziskovostí, silou a četností tuzemské i zahraniční konkurence atp.



Otázky

1. Charakterizujte podstatu analýz vycházejících z portfolia podniku.
2. Definujte, význam a podstatu modelu BCG.
3. Popište, k čemu slouží model GE a v čem se liší od modelu BCG a uveďte konkrétní příklady z praxe.
4. Objasněte důležitost obou modelů pro strategická rozhodnutí podniku.



Použitá literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] GIERSZEWSKA, G., ROMANOWSKA, M. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997.
- [4] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] KAUEROVÁ, L., VILAMOVÁ, Š. Mezinárodní marketing I. díl. Ostrava: VŠB-TUO, 2000. ISBN 80-7078-818-6.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN: 80-7179-453-8.
- [7] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [8] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing - 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

- [11]ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [12]TOMEK G., VÁVROVÁ V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

11 PORTEROVY KONKURENČNÍ STRATEGIE A STRATEGIE ZALOŽENÉ NA ANALÝZE ŽIVOTNÍHO CYKLU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 3 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat podstatu tří typů Porterových konkurenčních strategií
- popsat využití různých strategií při konkrétních situacích, které se objevují v tržním prostředí firmy
- určit základní strategie vhodné pro jednotlivá období životního cyklu produktu



Výklad

11.1 PORTEROVY KONKURENČNÍ STRATEGIE

Pochopení nebo ověření reality prostřednictvím strategických analýz by mělo vést k vytvoření respektive ověření vize a cílů firmy, k jejich specifikaci a kvantifikaci a určení strategie vhodné k jejich realizaci.

Strategie sledující cíle podniku by tak měla prorůst do základních oblastí podniku (výroba, obchod a marketing, podnikové finance, personalistika) a měla by posloužit jako integrující prvek působící napříč celou organizací.

Stejně tak jako vize a cíle by měla být jasná a srozumitelná na všech organizačních úrovních (top management, střední management, liniový management). Ideál představuje situace, kdy každý zaměstnanec firmy ví, oč organizace usiluje, co pro to má udělat a podle čeho pozná (zpětná vazba a vhodná měřítko), zda dané cíle plní nebo ne.

Podle M. E. Portera existují tři základní typy konkurenčních strategií, pomocí kterých může firma dosáhnout lepších výsledků, než ostatní firmy na trhu. Jsou to: [6]

❖ Strategie vůdčího postavení v nákladech

Tato strategie je postavena na získání pozice nákladového vůdce a na dalším rozvíjení a udržování této pozice. V pozadí této strategické orientace je zkušenostní křivka a s ní související úroveň podnikových procesů, které jsou tak propracované, že lze téměř vyloučit absenci plýtvání finančními prostředky a tudíž každý prvek v organizaci odčerpává ze společných zdrojů jen tolik

hotovosti kolik je nezbytně nutné. Jednoduše řečeno: hlavní i vedlejší procesy fungují naprosto efektivně.

Nízká úroveň nákladů umožňuje firmě vysokou rentabilitu nebo alespoň vyšší než je odvětvový průměr, což podniku umožňuje čelit konkurenčním silám v daném odvětví. V případě, že se konkurenční síly v odvětví projevují intenzivně, firma, která má nákladovou výhodu, může být ještě zisková.

V případě, že se projeví síla kupujících a v odvětví vznikne tlak na snižování cen, má firma s nákladovou výhodou oproti konkurentům pořád lepší ziskovou marži. Stejný aspekt funguje i v případě, že svou sílu projeví dodavatelé a zvednou ceny vstupů. Nízké náklady představují i obranu proti další síle v Porterově modelu pěti sil, a to potenciálnímu vstupu nových konkurentů do odvětví. V tomto případě náklady fungují také jako vysoká vstupní bariéra do odvětví.

Nízké náklady fungují podobně i ve vztahu k možným substitutům.

V rámci konkurence uvnitř odvětví (pátá síla) nízké náklady firmě umožňují vyšší marži, tím pádem vyšší rentabilitu a v případě nutnosti možnost snížení cen. [7]

❖ Strategie diferenciacce

Druhá generická strategie je v Porterově pojetí „Strategie diferenciacce“. Je postavena na určité jedinečnosti, které si je firma vědoma, kterou cíleně rozvíjí a podporuje a hlavně, kterou zákazník vnímá a je ochoten za ni utratit peníze. [6]

Jedinečnost může být vnímaná různě. Může to být image značky, úroveň poskytovaných služeb, kvalitní prodejní síť zabezpečující dostupnost výrobku nebo technologická úroveň.

Strategie diferenciacce neznamená ignorování nákladů firmy. Jedinečnost stojí peníze a vyšší nákladovost se promítá do vyšší ceny. Strategie diferenciacce, jestliže jí je dosaženo strategií, která obvykle přináší nadstandardní příjmy oproti ostatním podnikům v odvětví, může poskytovat obranný štít proti konkurenčním silám, které v odvětví působí.

Diferenciacce může poskytnout klid v případě, že v odvětví funguje vysoká rivalita a s ní spojené pŕtky konkurentů, protože výjimečnost je těžké následovat a firma, která je jedinečná se tak těší stabilní přízni zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků se většinou neprojevuje, protože kupující v případě diferencovaných a mnohdy drahých produktů nejsou citliví na cenu. I když existují substituty, jedinečnost přitahuje typ zákazníků, kteří se chtějí odlišit, a tudíž zde existuje předpoklad jejich vysoké loajality. U nově vstupujících do odvětví jedinečnost představuje bariéru vstupu (Mercedes je jen jeden.). [7]

❖ Strategie soustředění (úzkého zaměření, fokus)

Poslední z generických strategií podle Portera je strategie úzkého zaměření na určitý segment zákazníků nebo na určitou produktovou řadu nebo na určitou geografickou část trhu.

Strategie nízkých nákladů potažmo strategie diferenciacce jsou zaměřeny a cíleny na celé odvětví. Focus strategie je postavena na obsluhování určité výseče v odvětví, kterou firma umí obsluhovat efektivněji než její konkurenti.

V rámci zvoleného segmentu je možné ve focus strategii uplatňovat prvky diferenciacce nebo prvky strategie nízkých nákladů popřípadě kombinace obojího. Důležitá je specializace respektive úzké zaměření na určitý cílový segment v daném odvětví.

Při použití fokální strategie bude firma sklízet nadprůměrné zisky v případě, kdy se bude věnovat plně takovým segmentům, které jsou nevalně obsluhovány široce zaměřenými konkurenty.

Tyto tři generické strategie vyplývají z Porterova modelu pěti sil, který byl popsán v předchozích kapitolách. [6]

11.2 DALŠÍ TYPY STRATEGIÍ

Ještě než si uvedeme jednotlivé typy strategií a jejich hierarchické uspořádání, je důležité zmínit, že na uplatňovanou strategii má také významný vliv fáze, ve které se společnost nachází. Dalo by se hovořit o členění strategií dle „fází života“, či životního cyklu. Uvedený cyklus zahrnuje nejčastěji čtyři fáze: zavedení výrobku na trh, růst prodeje, zralost a pokles prodeje. Každá fáze je charakteristická různými vlastnostmi a vyžaduje odlišnou strategii: [1]

❖ Inovačně založené, rostoucí strategie

Využívají se v době zavedení produktu na trh – tato fáze je charakteristická malými zisky nebo dokonce ztrátami. Firma totiž vynakládá poměrně velké prostředky na reklamu a prodej. Úroveň prodeje je však nízká, protože výrobek kupuje relativně malá skupina zákazníků hledajících „novinky“. Základní strategie: [1]

- Strategie rychlého průniku na trh – výrobek se zavádí s nízkou cenou, ale při vysokých nákladech na propagaci,
- strategie pomalého průniku na trh – výrobek se prodává za nízkou cenu a při nízkých nákladech na propagaci.
- strategie „rychlého sbírání smetany“, která je založena na zavedení výrobku s vysokou cenou a při intenzivní propagaci,
- strategie „pomalého sbírání smetany“ – výrobek prodáváme za vysokou cenu, ale při nízké úrovni propagace.

V této fázi životního cyklu firmy hraje podstatnou roli inovace produktu a diferenciaci produktu jak v mateřské společnosti, tak v možných afilacích. Typické jsou vysoké náklady na výzkum a vývoj a vyšší podíl technických pracovníků.

❖ Zralé, dospělé strategie

Využívají se v období růst prodeje produktů firmy, kdy je tempo prodeje vysoké a neustále roste. Díky zvyšující se výrobě se fixní náklady rozkládají na stále větší počet jednotek. Zisky dosahují svých nejvyšších hodnot. Zvětšuje se však počet konkurentů, kteří jsou atraktivním trhem přilákáni. Ti investují do dalších inovací výrobku.

Cílem strategie je v tomto období provedení takových činností, které udrží vysoké tempo růstu prodeje co možná nejdéle: [1]

- zvyšování kvality výrobku a zavádění různých vylepšení,
- zavedení nových modelů a doplňujících výrobků,
- vstup na nové segmenty trhu,
- zvýšení dostupnosti výrobku a vstup do nových distribučních kanálů,
- reklama zaměřená na budování loajality zákazníků vůči výrobku,
- snižování ceny za účelem získání zákazníků citlivých na cenu.

Tyto strategie jsou určeny pro téměř nasycené trhy, založené na tradici, značce a dobrém postavení na trhu. Inovace bývají nahrazeny spíše využíváním současného postavení, vstupem na další trhy, vytvářením bariér konkurenci atd.

❖ **Strategie pro stárnoucí, upadající produkty**

V období zralosti produktu je tempo růstu prodeje stále nižší, inovativní zákazníci začínají hledat nové výrobky. Typický je výskyt intenzivní konkurence, která je způsobena tím, že se na trhu nachází mnoho podobných výrobků.

Slabší konkurenti jsou postupně vytěsňováni z trhu. Náklady v této fázi mají tendenci k růstu, což ve spojení s vyskytující se tlakem na ceny vede ke snižování zisku.

Základní strategie spočívá v: [4]

- modifikaci trhu – jde o snahy zvýšení počtu uživatelů výrobku a zvyšování počtu nákupů v průběhu roku,
- modifikaci výrobku, tj. provádění takových změn výrobku, které zvýší zájem odběratelů,
- modifikaci marketingového mixu takovým způsobem, aby se prodloužil celkový životní cyklus výrobku.

Pro toto životní období produktu je charakteristické snižování postavení na trhu a konkurenceschopnosti produktu. Řešením bývá vstup nebo přesun na jiné trhy či racionalizace výroby – minimalizace nákladů.

❖ **Strategie pro fázi poklesu prodejů**

Ve fázi poklesu prodejů obrat rychle klesá, a to díky nasycení trhu a výskytu lepších výrobků, které uspokojují stejnou potřebu. Jednotkové náklady rostou z důvodu omezování výroby.

Hlavní strategie zde znamená: [1]

- identifikovat slabé, neúspěšné výrobky a rozhodnout o jejich zachování, změně či ústupu z trhu,
- určit úroveň investic, které firma vynaloží na udržení konkurenční pozice,
- rozhodnout o úplném ukončení výroby.



Shrnutí pojmů

Podle M. E. Portera existují **tři základní typy konkurenčních strategií**, pomocí kterých může firma dosáhnout lepších výsledků, než ostatní firmy na trhu. Jsou to:

Strategie vůdčího postavení v nákladech

Strategie diferenciacce

Strategie soustředění (úzkého zaměření, fokus)

Tyto tři generické strategie **vyplývají z Porterova modelu pěti sil**, který byl popsán v předchozích kapitolách.

Na uplatňovanou strategii má také významný vliv **fáze, ve které se společnost nachází**. Dalo by se hovořit o členění strategií dle „**fází života**“, či **životního cyklu**.

Uvedený cyklus zahrnuje nejčastěji čtyři fáze: **zavedení výrobku na trh, růst prodeje, zralost a pokles prodeje**. Každá fáze je charakteristická různými vlastnostmi a vyžaduje odlišnou strategii

❖ **Inovačně založené, rostoucí strategie**

Vyžívají se v době zavedení produktu na trh:

- Strategie rychlého průniku na trh,
- strategie pomalého průniku na trh,
- strategie „rychlého sbírání smetany“,
- strategie „pomalého sbírání smetany“.

❖ **Zralé, dospělé strategie**

Vyžívají se v období růst prodeje produktů firmy:

- zvyšování kvality výrobku a zavádění různých vylepšení,
- zavedení nových modelů a doplňujících výrobků,
- vstup na nové segmenty trhu,
- zvýšení dostupnosti výrobku a vstup do nových distribučních kanálů,
- reklama zaměřená na budování loajality zákazníků vůči výrobku,
- snižování ceny za účelem získání zákazníků citlivých na cenu.

❖ **Strategie pro stárnoucí, upadající produkty**

V období zralosti produktu jde o:

- modifikaci trhu modifikaci výrobku,
- modifikaci marketingového mixu takovým způsobem, aby se prodloužil celkový životní cyklus výrobku.

❖ **Strategie pro fázi poklesu prodejů**

Ve fázi poklesu prodejů je nutno:

- identifikovat slabé, neúspěšné výrobky a rozhodnout o jejich zachování, změně či ústupu z trhu,
- určit úroveň investic, které firma vynaloží na udržení konkurenční pozice,
- rozhodnout o úplném ukončení výroby.



Otázky

1. Definujte podstatu tří typů Porterových konkurenčních strategií.
2. Popište využití různých strategií při konkrétních situacích, které se objevují v tržním prostředí firmy. Uveďte konkrétní příklady.
3. Určete základní strategie vhodné pro jednotlivá období životního cyklu produktu.



Použitá literatura

- [1] DVOŘÁČEK, J. Společné a nadnárodní podniky. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1029-4.
- [2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [4] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [5] KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] PORTER, M. E. Konkurenční strategie, Competitive Strategy (orig.). 1st ed. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- [7] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-95605-11-2.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [10]TOMEK G., VÁVROVÁ V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [11]rozhodnout o úplném ukončení výroby.

12 IMPLEMENTACE STRATEGIE V PODNIKU



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 2,5 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat podstatu procesu implementace firemní strategie
- popsat postupy, které implementace strategie zahrnuje a uvést jejich konkrétní příklady
- vysvětlit soulad firemní strategie a podnikových plánů
- definovat pojem Balanced Scorecard a popsat jeho hlavní význam



Výklad

12.1 IMPLEMENTACE STRATEGIE

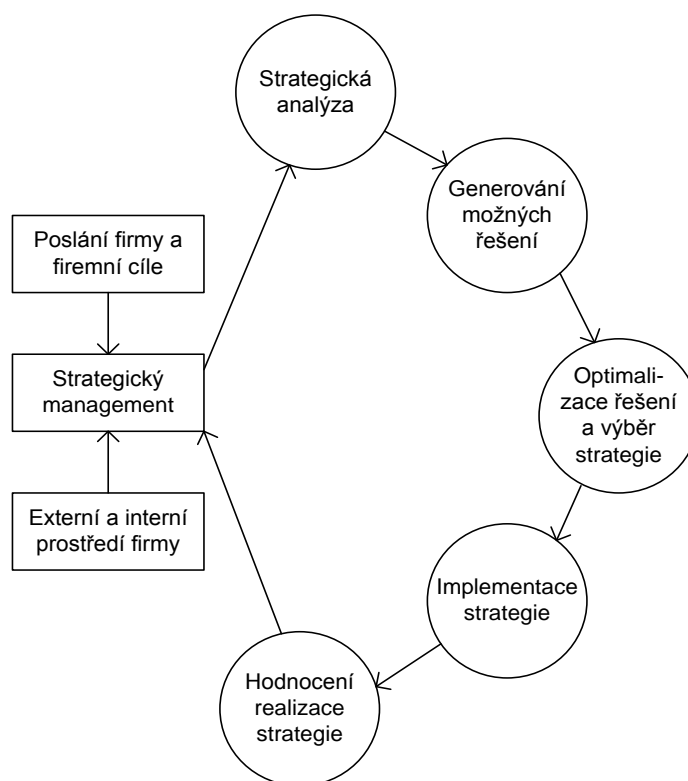
Implementaci podnikové strategie lze definovat např. jako proces plánovité přípravy realizace strategie. [8]

Tento proces zpravidla obsahuje tvorbu programů, rozpočtu a procedur. Implementace je nejkritičtější a rozhodujícím prvkem strategického managementu. Bez ní totiž nemůže nastat plánovaná změna.

Autoři Kassay a Souček [4] například jmenují následujících osm příčin problémů souvisejících s implementací firemní strategie:

- nedostatek vůle ze strany vrcholového managementu prosadit strategické cíle do života „všemi prostředky“ (často i za cenu radikálních změn),
- přežívající klima lhostejnosti u středního managementu a pracovního kolektivu, vyplývající zejména z nedostatečné práce s lidmi ze strany vrcholového managementu,
- nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost,
- nedostatečně rozpracované strategické operace,
- odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat,
- podcenění potřeby zdrojů a nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci,
- nedostatečný systém kontroly průběhu strategických operací,
- slabá stimulace pracovníků a kolektivů k důsledné a tvořivé realizaci strategických operací.

M. Keřkovský a O. Vykypěl uvádějí schéma implementace strategie v procesu které však rovněž zdůrazňuje aplikaci principu permanentnosti v rámci strategického managementu. [5]



Obrázek 10: Nepřetržitý proces strategického managementu [5, s. 7]

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu celého komplexu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní využití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné. [6]

Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost firemních konfliktů.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako např.:

- změnu trhu,
- vytvoření nových organizačních jednotek,
- uzavření výrobních kapacit,
- nábor nových kontrolních procedur,
- výstavbu systému apod.

Neexistuje žádný jednotný postup, implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní.

Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změn.

12.2 IMPLEMENTACE STRATEGIE DO PODNIKOVÝCH PLÁNŮ

Aby byly podnikové strategické záměry v plné míře realizovány, je nezbytné zabezpečit jejich komplexní rozpracování do podnikových plánů. Základní osou plánování v podniku je roční plán, který je konkretizací celopodnikových úkolů na roční období, odvozených zpravidla ze strategického plánu.

Plán podniku je významným nástrojem řízení podniku jako celku, zpravidla na období jednoho roku. Jeho hlavním úkolem je sladit plány jednotlivých oblastí podnikových činností, jako např. plány jednotlivých úseků výroby, investic, finanční oblasti včetně plánu lidských zdrojů apod.

Roční plán zároveň představuje určitou formu kontroly realizace strategických cílů a záměrů pro daný plánovací rok, neboť obsahuje i specifické úkoly, které mají být v daném období splněny pro dosažení konečných strategických cílů. Roční plán se obvykle člení podle oblastí jednotlivých podnikových činností.

- Jednotlivé části plánu můžeme v podstatě členit do tří skupin:
- Plány obsahující úkoly na dané období
- Plány zabezpečující dané úkoly potřebnými zdroji
- Plán finanční, který má syntetizující a integrující úlohu.

Do první skupiny patří především plány prodeje a plán výroby. V mnoha průmyslových podnicích jsou tyto hlavní činnosti podporovány a doplňovány tzv. plány obslužné činnosti. V druhé skupině jsou plány nákupu, které zabezpečují výrobu a ostatní obslužné činnosti potřebnými surovinami, materiály, energií, náhradními díly apod., dále plány reprodukce základních prostředků zahrnující plánovanou údržbu, opravy a investice, dále plán práce a mezd zabezpečující všechny činnosti po stránce personální a mzdové a konečně sem patří i plán inovací a racionalizace, který zabezpečuje realizaci vědecko-technického pokroku, zlepšovacích návrhů, organizačních změn apod.

Plán finanční, který shrnuje požadavky na financování všech podnikových činností, obsahuje zpravidla plán výnosů a nákladů, plán tvorby a rozdělení zisku a plán zabezpečení finančních zdrojů.

❖ Plán prodeje

Východiskem pro plán prodeje by měl být především průzkum trhu. Z druhé strany je pak prodej omezován kapacitními možnostmi vlastní výroby v daném období. Plán prodeje slouží k sestavení plánu tržeb (objem předpokládané tržby rozdělené na hlavní směry odbytu). Souhrnným vyjádřením plánu prodeje je ukazatel hodnota prodeje, který zahrnuje plánovaný prodej vlastních výrobků vyrobených v daném plánovacím období a příp. též změnu zásob hotových výrobků. V tomto případě se může hodnota prodeje lišit od hodnoty výroby v daném plánovacím roce. Jako doplňkové části může zahrnovat hodnota prodeje i prodej výrobků nakoupených (tzv. obchodní zboží).

Hodnota prodeje se může členit podle jednotlivých segmentů trhu, podle jednotlivých průmyslových oborů a skupin výrobků, podle teritorií (zejména pak pro tuzemsko a pro export podle jednotlivých zemí), podle odběratelů nebo distribučních cest, podle zásob hotových výrobků vyjadřujících plánovaný pohyb hotových výrobků na skladě, apod. Plán prodeje navazuje na plán výroby v obou směrech. [8]

Z jedné strany určuje pro výrobu úkoly, z té druhé pak je výrobou omezován zejména kapacitními a technickými možnostmi.

❖ Plán výroby

Plán výroby shrnuje úkoly podniku v plánovacím období (roce), odvozené z plánu prodeje a korigované kapacitními možnostmi. Plán výroby se vyjadřuje v souhrnných ukazatelích produkce, které mají různý věcný obsah, a tím i rozdílnou vypovídající schopnost.

❖ Plán nákupu

Úkolem plánu nákupu je zabezpečit výrobu a další podnikové činnosti potřebnými surovinami, materiály, energiemi, náhradními díly, nástroji atd. a stanovit přiměřenou výši zásob i s ohledem na možnosti krytí zásob peněžními zdroji.

Plán nákupu obsahuje proto zpravidla tři samostatné, ale vzájemně provázané části:

- **Plán spotřeby** – vychází z plánu výroby a plánu obslužných a pomocných činností a na základě spotřebních norem určuje celkovou výši spotřebovaných surovin, materiálů a energií.
- **Plán nákupu** – odvozuje se z plánu spotřeb. Jeho výše se zmenšuje o plánované snížení stavu zásob u položek, u nichž jsou zásoby nadměrné nebo se zvyšuje u položek, kde je třeba zásoby doplnit.
- **Plán celkové výše výrobních zásob** – zachycuje souhrnně stav všech výrobních zásob. Celková výše zásob se vyjadřuje jako průměrný stav v plánovaném období (roce). Závisí na spotřebě těchto zásob v daném období a na rychlosti obratu zásob vyjádřené dobou obratu zásob ve dnech.

❖ Plán reprodukce základních prostředků

Pojem reprodukce základních prostředků zahrnuje obnovu částečnou a úplnou. Při částečné obnově jde o běžnou údržbu a opravy výrobního zařízení a dalších základních prostředků, v druhém případě se jedná o investiční činnost-pořízení nových základních prostředků.

❖ Plán práce a mezd

Plán práce neboli personálního zajištění souhrnně vyjadřuje potřebu pracovníků na zabezpečení plánovaných činností podniku, a to celkem podle jednotlivých kategorií pracovníků.

Plánování potřebného počtu výrobních dělníků se zpravidla zakládá na normách spotřeby práce. Složitější je situace u technických, hospodářských, správních, administrativních a pomocných pracovníků. Při plánování potřeby se zde vychází nejčastěji z historického vývoje. Správnější by bylo postupovat na základě analýzy náplně činnosti jednotlivých pracovníků a zdůvodnění nezbytností těchto činností pro chod podniku.

Na plán personálního zajištění navazuje plán mezd. Volný pohyb mezd omezuje stát a tlak na mzdy vykonávají i odbory. Plán mezd se tedy vytváří jako určitý kompromis mezi požadavky managementu a odborů při respektování pravidel mzdové politiky a regulace vyhlášené státními orgány.

❖ Finanční plán

Finanční plán je integrující součástí podnikového plánu. Shrnuje v peněžním vyjádření všechny základní úkoly podniku v daném období a zároveň zabezpečuje finanční prostředky na realizaci těchto úkolů.

Finanční plán se zpravidla skládá z několika částí. Jedná se o plán výnosů, nákladů a tvorby zisku.

- ❖ **Plán výnosů** navazuje na plán výroby, resp. prodeje.
- ❖ **Plán nákladů** se sestavuje v druhovém členění nákladů, přičemž musí zajišťovat návaznost na plánované kalkulace a na rozpočty vnitropodnikových jednotek.

Na **plán tvorby zisku** navazuje plán rozdělení a použití zisku.

Z vyprodukovaného zisku musí nejprve podnik plnit své závazky vyplývající ze zákonných předpisů (odvody do státního rozpočtu, daně ze zisku), dále přiděly do povinných fondů (např. do rezervního fondu), zbývající část zisku je pak rozdělena podle rozhodnutí vedení podniku, příp. vlastníků, zpravidla na dvě části:

- Část zisku je určena vlastníkům nebo zaměstnancům podniku (např. dividendy vyplácené vlastníkům akcií v akciových společnostech)
- Část zisku je určena na další rozvoj podniku, rozšíření výrobních kapacit, atd. Způsob zajištění finančních potřeb je předmětem plánu financování, který slouží ke zpracování plánové finanční bilance.

12.3 PROCES IMPLEMENTACE STRATEGIE

Důkladný management projektu je pro implementaci podnikové strategie ve složité organizaci podniku rozhodující. Dobrý projekt je charakterizován třemi charakteristikami:

1. **struktura projektu** (Jaká infrastruktura bude podporovat úspěšný postup a dokončení projektu?)
2. **úkoly v rámci projektu** (Jak lze projekt rozdělit do logických součástí – subprojektů nebo úkolů?)
3. **monitorování a měření postupu** (Jaká kritéria budou měřítkem postupu/vývoje projektu a jak bude vývoj projektu zaznamenáván?)

Struktura projektu musí být navržena tak, aby z ní bylo jasné:

- Kdo bude na implementaci strategie pracovat?
- Kdo bude manažerem projektu?
- Jaké budou vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci projektu?
- Kde a jak budou realizována rozhodnutí?
- Jakým způsobem a jak často spolu budou účastníci projektu komunikovat?

Účastníci projektu jsou:

- Poradní tým
- Garant projektu
- Hlavní tým

Převedení strategie do jasných a srozumitelných cílů umožňuje systém **Balanced Scorecard** (BSC). BSC přináší vyvážený pohled na strategii, její lepší pochopení všemi pracovníky a zaměření řízení na strategické cíle.

Tento systém vidí implementaci strategie jako řetězec příčin a následků procházejících čtyřmi perspektivami — finanční, zákaznickou, procesní a učení se. Pro každou jsou určeny kritické faktory úspěchu a výkonnostní ukazatele měřící jejich naplňování. [6]



Shrnutí pojmů

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu celého komplexu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie.

Zásadní význam **pro úspěšnou realizaci strategie** má adekvátní využití personálního potenciálu podniku.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako např.:

- změnu trhu,
- vytvoření nových organizačních jednotek,
- uzavření výrobních kapacit,
- nábor nových kontrolních procedur,
- výstavbu systému apod.

Neexistuje žádný **jednotný postup**, implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní.

Úspěšná implementace strategie vychází z principů **projektového řízení a principů řízení změn**.

Aby byly podnikové strategické záměry v plné míře realizovány, je nezbytné zabezpečit jejich komplexní **rozpracování do podnikových plánů**.

Základní osou plánování v podniku je **roční plán**, který je konkretizací celopodnikových úkolů na roční období, odvozených zpravidla ze strategického plánu.

Hlavním úkolem **plánu podniku** je sladit plány **jednotlivých oblastí podnikových činností**, jako např. plány jednotlivých úseků výroby, investic, finanční oblasti včetně plánu lidských zdrojů apod.

Roční plán zároveň představuje určitou **formu kontroly realizace strategických cílů a záměrů** pro daný plánovací rok, neboť obsahuje i specifické úkoly, které mají být v daném období splněny pro dosažení konečných strategických cílů.



Otázky

1. Definujte hlavní podstatu procesu implementace firemní strategie.
2. Popište postupy, které implementace strategie zahrnuje a uveďte jejich konkrétní příklady z podnikové praxe.
3. Vysvětlete soulad mezi firemní strategií a jednotlivými dílčími podnikovými plány. Čím je tento soulad zajištěn?
4. Definujte pojem Balanced Scorecard. K čemu tento systém slouží?



Použitá literatura

- [12]DRDLA, M., RAIS, K. Reengineering: Řízení změn ve firmě. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [13]HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [14]JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [15]KASSAY, Š., SOUČEK, Z. Efektívna stratégia podniku. Bratislava: Strateg, 1998. ISBN 80-967919-0-7.
- [16]KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.
- [17]KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [18]KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Přel. J. Langerová a V. Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [19]PAPULA, J. a kol. Strategický manažment podniku. Bratislava: Vysoká škola ekonomická Bratislava, Fakulta podnikového manažmentu, 1992. ISBN 80-225-0346-0.
- [20]VÁGNER, I. Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 8021039728.

13 STRATEGICKÁ KONTROLA A STRATEGICKÝ AUDIT



Čas ke studiu

Přibližný celkový čas doporučený k prostudování následující kapitoly je cca 2 hodiny.



Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět

- definovat pojem strategická kontrola a strategický audit
- popsat funkci strategické kontroly v podniku
- definovat hlavní požadavky na strategický audit
- interpretovat výsledky strategické kontroly



Výklad

13.1 STRATEGICKÁ KONTROLA

Kontrola patří k základním manažerským funkcím. Kontrola znamená soustavně kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho části.

Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku a tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Smysl kontroly není v pouhé informaci, postihu, likvidaci nedostatků, ale především v jejím vlivu na lepší výsledky podniku. Kontrola by měla motivovat. [5]

V rámci pravidelné kontroly je nutné **pravidelně ověřovat celý obsah strategie**. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii. [4]

Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít management vypracován vhodný signalizační a varovný systém, který využívá především ekonomické ukazatele.

❖ Fáze kontrolního procesu

Kontrolní proces má následující fáze: [1]

1. Získávání a výběr informací pro kontrolu

Informace získáváme z informačních zdrojů podniku. Informačním zdrojem může být například databáze podniku, kde kontrolor získá údaje o operativní evidenci (stav zásob, informace o výrobě), účetnictví, kalkulaci, rozpočetnictví, ekonomických informací. Dalším zdrojem jsou ostatní písemné nebo ústní informace. Získáváme také informace o hodnotících kritériích (ukazatel se kterým

srovnáváme skutečný stav). Kritéria vycházejí z podnikových plánů, norem, kalkulací a rozpočtů, technologických postupů, metodických pokynů nebo mezipodnikových srovnání.

V případě strategické kontroly je nutno vycházet ze strategických plánů.

2. Ověřování správnosti získaných informací

V tomto kroku musíme ověřit věcnou správnost údajů pro kontrolu. Ověřují se formální náležitosti dokumentů, podpisové oprávnění, úplnost údajů, početní správnost apod.

Hodnocení kontrolovaných procesů

3. Hodnocení je založeno na:

- posuzování záměrů a skutečností dle jednotlivých kritérií, uznávaných, přijatých nebo odvozených hledisek, měřítek
- oceňování, význam podle kvantity a kvality

Hodnocení nemusí být prováděno pouze na základě finančního ocenění, ale přičítáme jevům, zda jsou žádoucí nebo nežádoucí. Např. růst tržeb, snížení nákladů a růst zisku se projevují kladně, pokud neklesá kvalita, nešetří se na údržbě nebo zisk není dosažen podvodem.

4. Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

Na základě předchozího zjištění navrhujeme závěry a návrhy opatření. Např. navrheme změnu výrobního sortimentu na základě výsledků marketingového průzkumu, zrušíme ztrátovou výrobu apod.

Konkrétní opatření již znamenají přechod z polohy informační (tak jak jsme je zjistili na základě kontroly) do polohy mocenské (je nutné zorganizovat a prosadit změny iniciované kontrolou).

5. Zpětná kontrola (kontrola kontroly)

Zpětná kontrola kontroly se provádí např. jako:

- namátková kontrola vybraných případů kontrol z celkového počtu kontrol
- navazující kontrola, která vyplývá ze závěrů předcházejících kontrol apod.

❖ Druhy kontrolních procesů

Kontrolu můžeme členit podle následujících aspektů: [3]

- Podle charakteru manažerské aktivity rozlišujeme **strategickou, operační, podněcovací a příkazovací kontrolu**:
 - ✓ **Strategická kontrola** - vychází ze strategické analýzy podniku a je zaměřena na hodnocení klíčových silných a slabých stránek podniku, na hodnocení změn ve výrobě, na struktuře pracovníků apod. Tato kontrola sleduje zefektivnění strategií, přičemž hodnotíme celkové výsledky hospodaření podniku. Strategická kontrola má dlouhodobou povahu. Některé podkladové informace jsou abstraktní, protože hodnotíme budoucí stavy např. okolí podniku.
 - ✓ **Operativní kontrola** - klade důraz na dílčí vybrané činnosti organizace. Jde například o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními a

jinými zdroji. Operativní kontrola je založena na konkrétnějších ukazatelích, které většinou sleduje v dlouhodobých časových řadách.

- ✓ **Podněcovací kontrola** je oproti příkazovací kontrole založena na podoře samostatnosti pracovníka, jeho iniciativy, výkonů. Příkazovací kontrolu používá většinou autokrat (rozděluje úkoly a vyžaduje kázeň při jejich plnění).
- Podle označení vztahu k místu kontroly a kontrolované činnosti:
 - ✓ **Přímá kontrola** se uskutečňuje přímo na místě kontrolované činnosti. Používanou metodou je například pozorování, snímkování, měření, rozhovory a průzkumy.
 - ✓ **Nepřímá kontrola** je založena na kontrolování již zpracovaných informací (z podnikových databází, z účetnictví apod.). Existuje zde riziko, že takto získaná data mohou být nepřesná, záměrně nebo neúmyslně zkreslená.
- Z hlediska času (minulosti, přítomnosti a budoucnosti):
 - ✓ **Preventivní kontrola** (předběžná) - je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Lidské zdroje musejí vyhovovat kvalifikačním požadavkům dané organizace. Materiály musejí mít požadované vlastnosti a musí být k dispozici v požadovaném množství a čase. Organizace musí mít k dispozici dostatečné množství finančních zdrojů.
 - ✓ **Průběžná kontrola** - je zaměřena na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit zda operace probíhající v souladu se stanoveným cílem. Průběžnou kontrolu používají v největší míře provozní manažeři. Nejčastěji se provádí pomocí osobního pozorování a zjišťování zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a zda přináší požadované výsledky.
 - ✓ **Kontrola zpětnou vazbou** - je zaměřena na konečné výsledky. Na základě výsledků kontroly upravujeme množství nebo vlastnosti použitých zdrojů nebo upravujeme samotný proces (např. proces výroby). Při použití této kontroly vycházíme z předpokladu, že historické výsledky jsou návodem pro budoucí akce. V podnicích se pro tento typ kontroly používají například rozpočty, plánové kalkulace, finanční výkazy, kontroly jakosti nebo hodnocení efektivity.
- Z hlediska doby trvání kontroly:
 - ✓ **Nepřetržitá kontrola** (například v potravinářských či chemických provozech sledujeme pomocí přístrojů nepřetržitě tlak, teplotu, vyrobené množství).
 - ✓ **Občasná pravidelná kontrola** se snaží postihnout zejména odchylky plán vs. skutečnost. Příkladem je fyzická kontrola pro řízení zásob v maloobchodě (inventura).
 - ✓ **Občasná nepravidelná kontrola** má výhodu momentu překvapení (např. mimořádná inventura, revize jízdenek v dopravě, kontrola plnění úkolů při předávání funkce).

❖ **Klasifikace kontroly dle úrovně řízení**

Podle úrovně řízení rozdělujeme kontrolní procesy na: [5]

a) kontrolní procesy vrcholového managementu

Systém kontroly shora začíná kontrolou podniku vlastníkem (akcionářem), který kontroluje top management z hlediska výnosu kapitálu. U akciových společností je navíc dozorčí rada, která je povinna přezkoumávat účetní uzávěrku, bilance a návrhy na rozdělení zisku a podávat o výsledku kontroly každý rok zprávu valné hromadě jako nejvyššímu orgánu akciové společnosti.

Samotný vrcholový management provádí více nepřímé kontroly, zaměřuje se na kontrolu finančních a koncepčních problémů, na kvalitu strategického rozhodování, které souvisí s kontrolou vnějšího okolí podniku. Kontrola vrcholového managementu v rámci podniku se soustřeďuje na ekonomickou efektivitu podniku (bilance, rozpočty podniku jako celku, zisku apod.)

b) kontrolní procesy středního a nižšího managementu (operativní kontrolní procesy)

Střední a nižší manažeři provádějí tzv. operativní kontrolní procesy.

Manažeři střední úrovně řízení jsou hlavními iniciátory operativní kontroly. Vytváří si vlastní kontrolní systém, který je zaměřen převážně na kontrolu konkrétní skupiny činností, výroby, personálních záležitostí, technického rozvoje, nákupu apod.

Manažeři první linie kontrolují pracovníky, kteří vykonávají příslušnou činnost. Podstatná část kontroly spočívá v ověřování, jak jednotlivci a kolektiv plní zadané úkoly.

Kromě těchto manažerů (první linie a střední úrovně) existují v podniku i specialisté na kontrolu soustředění v příslušném kontrolním útvaru. Jejich hlavní náplní je:

- prosazovat zájmy podniku,
- působit na kontrolní činnost vedoucích, odborných útvarů a podřízených,
- zajišťovat koordinaci řízení kontrolních činností v podniku,
- oznamovat vedení podniku závažné nedostatky,
- projednávat s top managementem podniku zaměření kontroly.

13.2 STRATEGICKÝ AUDIT PODNIKU

Význam kontroly nespočívá pouze ve zjišťování nedostatků, závad, odchylek od předpokladů, ale v jejich předcházení. Novým vývojovým trendem v procesech kontrol je např. využívání auditu podniku a controllingu. [4]

Audit podniku na rozdíl od kontroly, analyzuje a diagnostikuje problémy spojené s činnostmi složitých systémů řízení jako celku v organizacích za účelem podání informací o jejich funkčnosti, která je podmínkou pro dosažení cílů organizace.

Audit znamená:

- ✓ shromažďování faktů s cílem snížení rizika zbytečných nákladů,
- ✓ nástroj managementu, neboť má poskytovat nestranné informace o systémech řízení, schopnostech a odpovědnostech organizace,
- ✓ práce zaměřena na budoucnost.

Kontrola postihuje konkrétní viníky jednotlivých nálezů, kdežto audit je zaměřen na zkoumání systémových nedostatků v rámci auditované oblasti.

13.3 CONTROLLING A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Controlling vznikl v USA a má vazbu na řízení všech činností v podniku, které jsou zaměřeny na dosažení podnikatelských záměrů, zejména na dosažení zisku. Controlling je specifickou koncepcí podnikového řízení, vycházející z koncepce podnikového řízení založené na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.

Existují zde tři základní stupně controllingu: [1]

- **První stupeň** je spojen s realizací funkcí účetnictví. Jedná se o využití controllingu na registraci jevů významných z hlediska řízení podniku.
- **Druhý stupeň** je charakteristický vyčíslováním a vyhodnocováním výkyvů rezerv v nákladech a vypracování návrhů na změny a zlepšení. První stupeň byl zaměřen na registraci jevů, druhý je zaměřen na nasměrování na problematiku stavů.
- **Třetí stupeň** je zaměřen na řízení podniku. Jde o všestrannou podporu řízení podniku prostřednictvím plánovacích, kontrolních a korigujících informací. Controlling na tomto stupni představuje funkčně integrovaný plánovací, kontrolní a informační systém.

Controlling je tedy moderní a funkční nástroj řízení, který podniku umožní včasnou reakci ještě před možným vznikem existenční krize. Svou nezastupitelnou roli má i v oblasti strategického řízení, zejména pak při zavádění strategických změn jak z pohledu kontrolní funkce, tak i regulačního mechanismu.

Strategický controlling lze chápat jako systém řízení, který na základě analýzy budoucích příležitostí, rizik a jejich zohlednění v řízení zabezpečí výběr vhodné strategie a její realizaci. Tím přispívá k dlouhodobé efektivní existenci podniku.



Shrnutí pojmů

Kontrola znamená soustavně kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho části.

Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku a tvoří základnu pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení.

Fáze kontrolního procesu:

- Získávání a výběr informací pro kontrolu
- Ověřování správnosti získaných informací
- Hodnocení kontrolovaných procesů
- Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt
- Zpětná kontrola (kontrola kontroly)

Druhy kontrolních procesů:

- podle charakteru manažerské aktivity rozlišujeme strategickou, operační, podněcovací a příkazovací kontrolu.
- Strategická kontrola
- Operativní kontrola
- Podněcovací kontrola

Podle označení vztahu k místu kontroly a kontrolované činnosti:

- Přímá kontrola
- Nepřímá kontrola

Z hlediska času (minulosti, přítomnosti a budoucnosti):

- preventivní kontrola
- průběžná kontrola
- kontrola zpětnou vazbou

Z hlediska doby trvání kontroly:

- nepřetržitá kontrola
- občasná pravidelná kontrola
- občasná nepravidelná kontrola

Klasifikace kontroly dle úrovně řízení

- kontrolní procesy vrcholového managementu
- kontrolní procesy středního a nižšího managementu (operativní kontrolní procesy)

Audit podniku na rozdíl od kontroly, analyzuje a diagnostikuje problémy spojené s činnostmi složitých systémů řízení jako celku v organizacích za účelem podání informací o jejich funkčnosti, která je podmínkou pro dosažení cílů organizace.

Controlling je specifickou koncepcí podnikového řízení, vycházející z koncepce podnikového řízení založené na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.

Controlling je moderní a funkční nástroj řízení, který podniku umožní včasnou reakci ještě před možným vznikem existenční krize. Svou nezastupitelnou roli má i v oblasti strategického řízení, zejména pak při zavádění strategických změn jak z pohledu kontrolní funkce, tak i regulačního mechanismu.

Strategický controlling lze chápat jako systém řízení, který na základě analýzy budoucích příležitostí, rizik a jejich zohlednění v řízení zabezpečí výběr vhodné strategie a její realizaci.



Otázky

1. Definujte stručně pojmy strategická kontrola a strategický audit.
2. Jaké jsou základní fáze kontrolního procesu?
3. Uveďte druhy kontrol z hlediska času.
4. Popište funkci strategické kontroly v podniku.
5. Definujte hlavní požadavky na strategický audit.
6. Interpretujte výsledky strategické kontroly.
7. Klasifikujte kontrolní procesy dle úrovně řízení.



Použitá literatura

- [1] DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-805-3.
- [2] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [3] SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [4] ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- [5] TRUNEČEK, J. Management I. Skripta Praha: VŠE, 1995, 221 s.
- [6] VACÍK, E., ŠULÁK, M. Strategický management. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-7082-728- 9.
- [7] VÁGNER, I. Systém managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972-8.
- [8] VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.