

# STRATEGICKÝ MANAGEMENT

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ  
STUDIUM

# STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Mgr. **Daniela NAVRÁTILOVÁ**, Ph.D

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

**Autor:** Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2018

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>Strategický management</b>	<b>8</b>
1.1 Úvod do problematiky strategického managementu	9
1.2 Úroveň top managementu, charakteristika top manažera	9
1.3 Obecná definice strategického managementu	10
1.4 Proces strategického managementu	12
1.4.1 Formulace mise (poslání) a vize	13
1.4.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	13
1.4.3 Formulace strategického cíle	14
1.4.4 Stanovení strategie	15
1.4.5 Implementace strategie	16
1.4.6 Kontrola	17
1.5 Specifické rysy strategického managementu	18
<b>Strategické myšlení</b>	<b>21</b>
2.1 Strategické myšlení manažerskou optikou	22
2.2 Strategické myšlení optikou psychologie	27
2.2.1 Duální teorie	28
2.2.2 Racionalistický přístup	28
2.2.3 Heuristický přístup	29
<b>Strategické analýzy</b>	<b>36</b>

3.1	Předmět strategických analýz	37
3.1.1	Vnější prostředí	37
3.1.2	Vnitřní prostředí	39
3.2	Strategické analýzy vnějšího prostředí	39
3.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	39
3.2.2	PEST/SLEPTE analýza	44
3.3	Strategické analýzy vnitřního prostředí	47
3.3.1	Management	48
3.3.2	Marketing	49
3.3.3	Řízení lidských zdrojů	50
3.3.4	Vědeckotechnický rozvoj	52
3.3.5	Finanční faktory	54
3.3.6	Hodnototvorný řetězec	54
3.3.7	Analýza	56
3.3.8	BCG analýza	57
3.4	SWOT analýza	60
	<b>Strategie</b>	<b>65</b>
4.1	Strategie jako plán	66
4.2	Strategie jako proces	67
4.3	Strategie jako integrující prvek	71
4.4	Strategie jako způsob vymezení se vůči konkurenci	72
4.5	Strategie jako způsob využívání zdrojů	74
4.6	Strategie jako sociální praxe	75
	<b>Business model</b>	<b>78</b>
5.1	Business model Canvas	79
5.1.1	Zákaznické segmenty	80
5.1.2	Hodnotové nabídky	81
5.1.3	Kanály	82
5.1.4	Vztahy se zákazníky	83

5.1.5	Zdroje příjmů	84
5.1.6	Klíčové zdroje	85
5.1.7	Klíčové činnosti	85
5.1.8	Klíčová partnerství	86
5.1.9	Struktura nákladů	87
5.2	Business model dle Součka	88
	<b>Konkurenční výhoda</b>	<b>91</b>
6.1	Specifická přednost	92
6.2	Superprodukt	95
6.3	Celosvětová konkurenceschopnost	97

# Úvod

Cílem předmětu Strategický management je naučit studenty nahlížet na management organizací v souladu se zásadami strategického myšlení. Studenti se seznámí s business modely uplatňovanými v úspěšných zahraničních podnicích a naučí se business model vytvořit. Velký důraz je kladen také na praktické zvládnutí nástrojů strategického managementu. Absolvováním předmětu student získá potřebné znalosti a dovednosti pro formulaci strategie organizace nejen v českém, ale i v mezinárodním prostředí.

## Kapitola 1

# Strategický management



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat strategický management;
- charakterizovat význam strategie pro řízení organizace;
- definovat místo a roli strategie v procesu strategického managementu.



Klíčová slova:

Strategický management, strategie, proces strategického managementu, top manažer.



## 1.1 Úvod do problematiky strategického managementu

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

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

## 1.2 Úroveň top managementu, charakteristika top manažera

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

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

Jednotlivé úrovně managementu na sebe hierarchicky navazují. Vzájemně se od sebe liší mírou kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Na strategické úrovni jsou stanovovány cíle a úkoly, jejichž realizace je delegována na taktickou úroveň, jež je dále přenáší na úroveň operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně managementu zabývají.

Na strategické úrovni managementu je stanovována základní koncepce organizace, směry jejího dalšího rozvoje. Manažerské aktivity jsou často realizovány mimo prostředí organizace. Rozhodování na vrcholové úrovni je, na rozdíl od nižších úrovní managementu, zpravidla doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi. Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné. Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu. „Strategická rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat.“<sup>1</sup>

Představitelem, resp. realizátorem strategického managementu je top manažer. V praxi bývá top manažer označován jako generální ředitel organizace. Mnohdy je top manažerem samotný majitel organizace. V případě živnostníků se všechny tři úrovně managementu, tedy i strategická, střetávají v jedné osobě podnikatele. Top manažer formuluje strategii organizace a nese plnou zodpovědnost za její realizaci. Při stanovování nových cílů organizace se top manažer může jen omezeně opírat o své zkušenosti z předchozích aktivit, podmínky, za kterých jsou činěna nová rozhodnutí, jsou vždy odlišná. Strategické cíle mají platnost a dopad na celou organizaci. Pozornost top manažera by měla být orientována do vnějšího prostředí organizace, kde top manažer vyhledává nové příležitosti pro organizaci a předvídá hrozby. Veškerá rozhodnutí a činnosti na taktické a operativní úrovni managementu z rozhodnutí a cílů top manažera, resp. ze strategie vycházejí a musí vést k jejímu naplnění.

## 1.3 Obecná definice strategického managementu

Strategický management můžeme chápat jako proces, kdy top manažer definuje dlouhodobé strategické cíle a strategii celé organizace tak, aby byly naplno využity zdroje organizace a při tom byly reflektovány příležitosti na trhu. Účelem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch.

<sup>1</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 5.

Snahou top manažera je přijímat taková rozhodnutí, jejichž důsledky se projeví v silnější konkurenční pozici organizace na trhu, než je ta současná. To je možné reagováním a aktivním působením na vnější vlivy, jako jsou konkurence, změny na trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopnosti organizace.<sup>2</sup>

Strategický management tedy představuje proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj organizace. Tyto rozvojové záměry mají v případě strategického managementu dlouhodobý charakter – zasahují tedy do budoucnosti – do prostoru neznáma. „Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení organizace se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.“<sup>3</sup> Hovoříme zde o budoucím vývoji, který ovlivňuje řada faktorů, o jejichž existenci v současnosti nemusíme mít ani ponětí. Podle Trunečka umění předvídat budoucí vývoj spočívá v rozpoznání pozitivních od negativních signálů, pseudorevolucí od podstatných faktů, které budou vytvářet budoucnost.

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení.<sup>4</sup> Pod pojmem racionální strategické řízení oba autoři rozumějí strategický management, který vychází z dlouhodobých prognóz vývoje a pomocí něhož může top management předjímat budoucí příležitosti a hrozby. Strategický management rovněž pomáhá zvyšovat kvalitu samotného managementu, kdy vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali své taktické a operativní rozhodování. Vedle kvality managementu strategické řízení pomáhá zdokonalovat i komunikaci uvnitř organizace, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

V odborné literatuře lze nalézt celou řadu přístupů či konceptů strategického managementu. Skutečnost, že je téměř nemožné určit ideální koncept strategického managementu, je pravděpodobně způsobena samotnou podstatou problémů řešených v rámci strategického managementu. Zpravidla se jedná o špatně strukturovaná rozhodnutí, která se neopakují a kdy je velmi obtížné, ne-li nemožné, shromáždit a vyhodnotit všechny potřebné informace. Velkou roli zde hraje intuice, odhad a cit pro využití podnikatelských příležitostí.

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*.

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. VII.

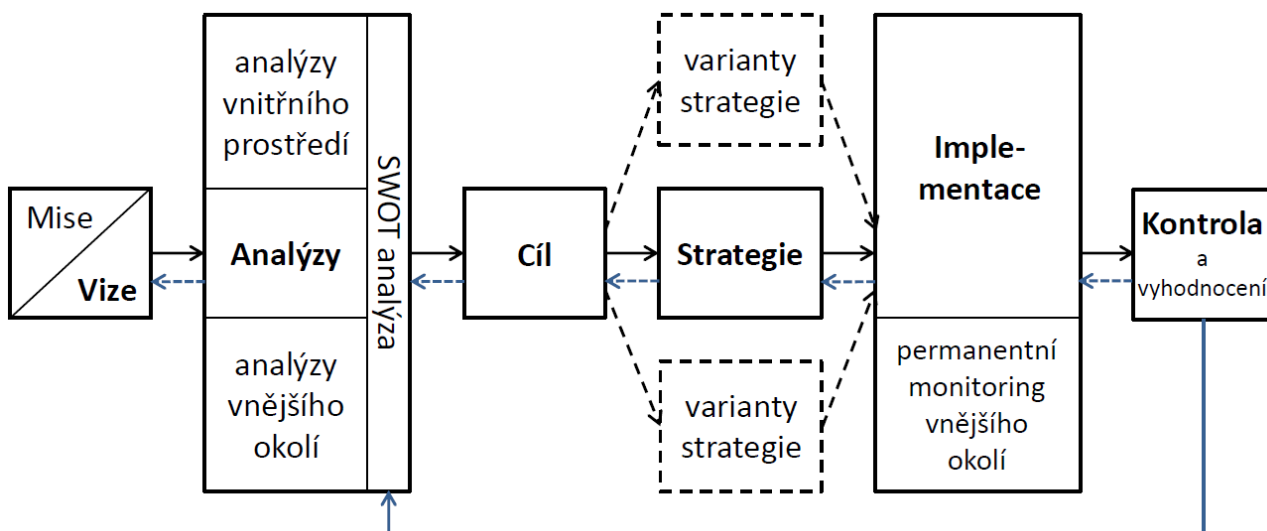
<sup>4</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 1.

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

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

## 1.4 Proces strategického managementu

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



Obrázek 1.1 Proces strategického managementu

### 1.4.1 Formulace mise (poslání) a vize

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

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

Někteří autoři vedle mise rozlišují pojem vize. V rámci tohoto rozlišení platí výše uvedené s tím, že mise má obecnější charakter a primárně směřuje do vnějšího prostředí organizace, kdežto vize je konkrétnějším vyjádřením mise směrem do vnitřního prostředí organizace. Vize popisuje žádoucí budoucí stav organizace. Vyjadřuje základní zaměření aktivit, deklaruje, jakou pozici bude mít organizace na trhu, určuje, v čem bude spočívat konkurenční výhoda organizace, resp. na čem bude založena její specifická přednost. Mise, resp. vize by měla být zřejmá již při zakládání organizace. Je zásadní informací majitelů směrem k top managementu, proto by v procesu strategického managementu měla být rozhodně výchozím krokem.

### 1.4.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

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

Analýzy vnitřního prostředí podávají informaci o možnostech organizace. Ukazují, jaké má organizace zdroje, jaké dovednosti a schopnosti mají její pracovníci, jaká je její finanční síla či zda má nějaké úspěšné inovační produkty. Výsledky analýz vnitřního prostředí vymezují vnitřní možnosti organizace, ukazují na její případná omezení a naopak na silné stránky, které předurčují konkurenční výhodu. Analýzy vnitřního prostředí by měly vyústit v jednoznačné posouzení vnitřních zdrojů organizace a odhalit schopnosti organizace provádět různé funkční aktivity jako finanční management, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkumně-vývojový potenciál apod. Významným prvkem vnitřního

prostředí organizace je, vedle zdrojů, její firemní kultura. Firemní kultura prezentuje osobitost dané organizace a odráží sdílené hodnoty, přesvědčení a chování pracovníků, které se prolíná veškerými aktivitami organizace. Ještě donedávna byla silná firemní kultura považována za jeden z determinujících faktorů úspěšnosti organizace – ve vztahu k dlouhodobé udržitelnosti a kontinuálnímu dosahování zisku. S rostoucím významem vlivu turbulentního vnějšího okolí organizace se však objevují opačné přístupy, které v silné firemní kultuře spatřují spíše bariéru efektivního strategického managementu spočívající v nedostatečné schopnosti organizace přizpůsobovat svou strategii změnám vnějšího okolí. Dokládá to řada analýz prováděných v organizacích napříč širokým spektrem průmyslových odvětví.

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

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

### 1.4.3 Formulace strategického cíle

Strategický cíl popisuje konečný, výsledný stav po uplynutí předem daného (strategického) období. Musí být zformulován naprosto jednoznačně a konkrétně, aby po uplynutí strategického období mohlo být konstatováno, zda byl cíl naplněn. Strategický cíl by měl být definován tak, aby zajistil organizaci výhodnější pozici oproti konkurenci. Zároveň by měl umožnit organizaci její stabilní vývoj, tzn. respektovat změny, které s jistou mírou určitosti mohou v průběhu strategického období nastat.

Pro strategický cíl, stejně jako pro jakýkoliv jiný cíl z pohledu managementu, platí pravidlo SMART<sup>5</sup>. Znamená to, že cíl musí být pro organizaci a její pracovníky stimulující, podněcující k co nejlepším výsledkům. Zároveň však musí být dosažitelný, splnitelný a reálný. Jak pro pracovníky organizace, tak i pro veškeré prvky vnějšího okolí musí být cíl akceptovatelný (tzn., musí být v souladu s platnými zákony či normami daného státu, respektující po environmentální stránce nejbližší okolí apod.). Předpokládaný cílový stav musí být kvantifikován, tzn., musí být stanoveny konkrétní hodnoty klíčových ukazatelů, což umožní zhodnocení míry naplnění cíle po uplynutí strategického období. Formulace cíle již musí obsahovat i termínové vymezení, tedy délku strategického období a předpokládaný okamžik splnění cíle.

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

#### 1.4.4 Stanovení strategie

Způsob dosažení strategického cíle definuje strategie, rozpracovaná do jednotlivých kroků – strategických operací. Formulace strategie je výrazně tvůrčí proces. Jedná se o nejdůležitější a nejsložitější úkol top managementu každé organizace.<sup>6</sup>

Základním úkolem strategie je připravit organizaci na budoucnost, na všechny situace, které mohou v budoucnu s vysokou pravděpodobností nastat. Budoucnost však představuje prostor neznáma – lze ji pouze s určitou pravděpodobností předvídat. Není jisté, jakým směrem se bude odvíjet ekonomický, politický či vědeckotechnický vývoj a další faktory ovlivňující fungování každé organizace. Top manažer proto pracuje v podmínkách velké nejistoty. Rozhoduje však o naprosto zásadních problémech – o vývoji nových produktů, o investicích, o metodách motivace pracovníků, o budování distribučních sítí a dalších faktorech. Na správném (či nesprávném) rozhodnutí top manažera proto závisí existence a úspěch celé organizace.

Z toho vyplývá, že formulace jediné strategie není dostačující. Top manažer musí vytvořit a posoudit strategické alternativy a následně vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují. Strategie organizace proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí z odhalení všech vývojových tendencí, jež mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Top manažer tím čelí

<sup>5</sup> Akronym tvořený slovy Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Achievable, Realistic/Reachable, Timed/Term.

<sup>6</sup> SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl II Formulace strategie.*

vzniku tzv. strategického překvapení, které by mohlo přivést organizaci do situace, kdy již není schopna svými silami situaci vyřešit, což může vyústit až ke zhroutilí organizace.

Varianty strategie musí být vzájemně kompatibilní, tzn., musí být koncipovány tak, aby organizace mohla v případě potřeby přejít od jedné varianty ke druhé, aniž by došlo k ohrožení její existence. Obvykle to předpokládá mít k dispozici takové portfolio variant, které lze realizovat na tomtéž základním zařízení a s pracovníky téže základní kvalifikace. Kompatibilita variant umožňuje vysokou pružnost strategie, která je v současné době jedním z předpokladů úspěšnosti organizace, jelikož přizpůsobuje základní aktivity organizace nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji vnějšího prostředí.<sup>7</sup>

### 1.4.5 Implementace strategie

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

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

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

Významnou roli zde proto hraje vnitřní systém firemní komunikace. Je naprosto nezbytné, aby se na implementaci strategie vědomě podíleli všichni pracovníci organizace. Každý pracovník musí být se strategií seznámen a musí vědět, jakými konkrétními kroky k její realizaci přispívá. Pouze jednota

<sup>7</sup> SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady.*



veškerých aktivit organizace a jejich sladěnost se strategií zajišťuje úspěšné dosažení strategického cíle a naplnění deklarované vize.

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

Změny jsou v turbulentním vnějším okolí běžným faktorem, proto musejí být vnímány jako samozřejmost i ve vnitřním prostředí organizace. Nejčastějšími příčinami změn ve vnějším prostředí organizace jsou zejména změny poptávky a charakteru trhů (zákazníků), nové vědecké poznatky, změny charakteru konkurence, změny charakteru dodavatelů a změny legislativních podmínek.<sup>8</sup> Snahou top manažera by mělo být přetransformovat veškeré změny v příležitosti. Jednou z bariér průběžné aktualizace strategie se však mnohdy stává skutečnost, že top manažer vnímá nutnost přechodu k jiné variantě strategie jako své osobní selhání. Ve skutečnosti však aktualizace strategie může znamenat začátek nové etapy rozvoje organizace. Změnám ve vnějším prostředí nelze zabránit. Top manažer s nimi musí počítat, musí na ně umět reagovat, omezit jejich negativní důsledky a využít je ku prospěchu organizace. Některé změny ve vnějším prostředí by organizace dokonce měla sama aktivně vyvolávat, např. umístěním nových produktů na trh, úsilím o změnu spotřebitelského chování zákazníků apod.

#### 1.4.6 **Kontrola**

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

<sup>8</sup> SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie.*

## 1.5 Specifické rysy strategického managementu

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, žádné obecně platné paradigma pro strategický management neexistuje. Lze však vysledovat jisté specifické rysy strategických procesů, jejichž respektování a přijetí může top manažera nasměrovat a pomoci mu při sestavování podnikové strategie. Rysy strategického managementu se ve svém díle podrobně zabývá Souček<sup>9</sup>, který zpracoval systematický přehled specifických rysů strategických procesů.

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

V průběhu strategického období<sup>10</sup> navíc dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům, tudíž se při stanovování strategie nelze opírat ani o minulost a předpokládat jistou setrvačnost či pravidelné opakování procesů.

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

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

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

<sup>9</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

<sup>10</sup> Strategické období představuje období, na které je stanovována strategie (zpravidla se odvíjí od doby odpisů hlavních investic).

Strategické procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb, které následně ovlivňují tyto procesy mnohdy neočekávaným způsobem. Na první pohled maličkost může zásadním způsobem ovlivnit procesy v organizaci a naopak – viz Paretovo pravidlo<sup>11</sup>. Proto je třeba při strategickém řízení hledat opatření, která při nízkých nákladech přinesou vysoký efekt a naopak co nejvíce omezovat nákladná opatření s nízkým efektem.

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

Σ

Představitelem, resp. realizátorem strategického managementu je top manažer. V praxi bývá top manažerem majitel organizace, generální ředitel, v případě živnostníků samotný podnikatel. Strategický management je nejsložitějším, nejobtížnějším a zároveň nejrizikovějším úkolem top manažera. Strategický management zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace. Rozhodování na vrcholové úrovni je doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi. Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné. Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu. Zásadním specifickým rysem strategického managementu je prostor neznáma, ve kterém se při stanovování strategie vzhledem k jejímu dlouhodobému zaměření top manažer pohybuje. V důsledku globalizace, podpořené rozvojem informačních technologií, je činnost každé firmy ovlivňována děním na celém světě. Prostor, ve kterém se nyní top manažeri pohybují, je charakteristické neustálými změnami, růstem neurčitosti, rizikem nesprávných rozhodnutí, růstem permanentních konkurenčních střetů apod. Do popředí zájmu se dostávají znalosti, které začínají plnit roli hlavního aktiva organizace.

?

1. Uveďte, jaké je místo a role níže uvedených prvků v procesu strategického managementu:
  - strategie;
  - strategický cíl;
  - strategické analýzy.

<sup>11</sup> Italský ekonom Vilfredo Pareto (1848-1923), podle kterého 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů. Tuto obecnou zásadu lze uplatnit na celou řadu skutečností (20 % vynaloženého času přinese 80 % výsledků, 20 % zákazníků přinese 80 % obrátu, 20 % obchodníků zajistí 80 % zakázek, apod.).

2. Vysvětlete, v čem konkrétně spočívají úskalí a obtížnost strategického managementu.
3. Navrhněte vhodné nástroje či postupy, které mohou pomoci top manažerovi v orientaci v turbulentním prostředí a následné aplikaci získaných poznatků do strategie organizace. Nad jednotlivými návrhy následně diskutujte.



### Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.
- [3] SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [4] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

## Kapitola 2

# Strategické myšlení

S ohledem na skutečnost, že strategické řízení je specifickou formou rozhodovacího procesu založeného na schopnosti strategického myšlení, je cílem této kapitoly definovat principy strategického myšlení tak, jak jsou reflektovány v manažerské či psychologické literatuře.



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat principy a elementy strategického myšlení;
- rozlišovat mezi racionalistickým a heuristickým způsobem uvažování;
- specifikovat roli intuice a kreativity v myšlení a rozhodování top manažera.



Klíčová slova:

Strategické myšlení, racionalita, heuristika, intuice, kreativita.

## 2.1 Strategické myšlení manažerskou optikou

Strategické myšlení je všeobecně považováno za stěžejní předpoklad úspěchu organizace. Schopnost top manažera strategicky myslet je dle mnohých klíčovou kompetencí determinující úspěch organizace.

Stejně jako u definice strategického řízení, ani u strategického myšlení neexistuje koherentní teoretická základna, která by dostatečně vysvětlovala jeho podstatu. Níže je proto uveden přehled jednotlivých poznatků, jež jsou v intencích historické metody řazeny chronologicky tak, aby bylo možno identifikovat vývojové trendy názorů na problematiku strategického myšlení optikou managementu.

Mintzberg<sup>12</sup> si při definici strategického myšlení pomáhá vymezením vůči strategickému plánování. Strategické plánování pak vnímá jako nezbytný nástroj strategického managementu, v žádném případě však ne jediný. Mintzberg upozorňuje, že „strategické plánování není strategické myšlení“. Mnohdy dokonce strategickému myšlení brání. Manažeři snadno podléhají manipulaci číselných ukazatelů, místo aby se soustředili na svou vizi. A právě v tom tkví největší problém – nejúspěšnější organizace dosáhly svých výsledků nikoliv následováním plánů, ale vizí. Strategické plánování, tak jak je realizováno ve většině organizací, je ve skutečnosti pouhým strategickým programováním, tzn. rozpracováváním již zformulované vize, resp. strategie. Skutečné strategické řízení (tzn. ne pouze dlouhodobé plánování) je však založeno na schopnosti top manažera syntetizovat veškeré poznatky (ať již „měkkého“ charakteru, jako např. vlastní osobní zkušenosti a zkušenosti klíčových pracovníků organizace či organizace jako takové, tak i „tvrdého charakteru“, jako např. výsledky marketingových průzkumů apod.) do podoby vize. Mintzberg tak striktně rozlišuje mezi tvůrci strategie, tzn. realizátory strategického myšlení (úroveň top managementu) a plánovači, kteří vytvářejí podpůrné procesy pro top management, spočívající zejména ve shromažďování informací, výsledků analýz apod. Stěžejním úkolem strategického plánování je tedy analýza jako vstup pro strategické řízení, v rámci kterého top management realizuje strategické myšlení. To Mintzberg považuje za syntézu – syntézu intuice a kreativity, s využitím výsledků předchozích analýz (strategického plánování). Výsledkem strategického myšlení je integrovaný pohled na podnikání, ne podrobně rozpracovaný striktní plán. Z výše uvedeného vyplývá, že pojem „strategické plánování“ je ve své podstatě oxymoron. Základním požadavkem na strategii je její přizpůsobivost vůči změnám jak interního, tak i zejména externího prostředí. Strategie musí postupovat všemi úrovněmi organizace, zpravidla jako výsledek procesu informálního učení. Informální učení se tak stává základním stavebním kamenem správného

<sup>12</sup> MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

strategického managementu. Při formulování strategie je proto nezbytné opustit zaběhnuté koleje. Právě informální učení produkuje nové perspektivy vnímání a nové kombinace možností. „Jak se říká, život je obsáhlejší než všechny naše kategorie.“<sup>13</sup> Proces formulování strategie je dle Mintzberga „nesmírně složitý proces, který zahrnuje vysoce sofistikovaná, téměř nerozlišitelná, podvědomá zákoutí lidské mysli“<sup>14</sup>. Základními předpoklady strategického myšlení dle Mintzberga tedy jsou:

- zaměření na cíl,
- syntéza intuice, kreativity a výsledků analýz a
- systematické uvažování.

Na potřebu jasně definovat strategické myšlení s cílem objektivního umístění tohoto manažerského paradigmatu do kontextu strategického řízení, upozorňuje mj. Liedtka<sup>15</sup>, která definovala pět elementů strategického myšlení:

- systémový pohled,
- zaměření na cíl,
- inteligentní oportunismus,
- myšlení v čase a
- pohled založený na hypotéze.

Hinterhuber<sup>16</sup> definuje strategické myšlení jako kombinaci racionálních a iracionálních prvků, které vytvářejí základnu pro:

- proaktivní myšlení,
- intuitivní myšlení,
- celostní myšlení,
- nevypočitatelné myšlení,
- revolučářské myšlení a
- další blíže nespecifikované způsoby myšlení.

<sup>13</sup> MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

<sup>14</sup> MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

<sup>15</sup> LIEDTKA, J. M. Strategic Thinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning*. 1998, vol. 31, is. 1, pp. 120 – 129.

<sup>16</sup> HINTERHUBER, H. H. *Strategische Unternehmensführung. I: Strategische Denken*.

Podle Woottona s Hornem<sup>17</sup> strategické myšlení obsahuje celou množinu různých dovedností, které determinují rozvoj specifických myšlenkových schopností, jako:

- kreativní myšlení,
- analytické myšlení,
- kritické myšlení,
- pragmatické myšlení,
- empatické myšlení,
- prediktivní myšlení,
- politické myšlení,
- etické myšlení,
- numerické myšlení,
- obrazové myšlení a
- zpětnovazební myšlení.

Truneček<sup>18</sup> při definici strategického myšlení zdůrazňuje roli znalostí. Strategické myšlení a jednání se podle něj vyvíjí v závislosti na změně podmínek, ve kterých se organizace nachází a za kterých top manažer rozhoduje. V současné době jsou výrobci pod tlakem konkurence a požadavků zákazníka nuceni vyrábět rychle, pružně a levně. Těmto požadavkům tradiční koncept manažerského myšlení a jednání přestává vyhovovat. Pokud si top manažer neosvojí principy strategického myšlení a nepřijme nezbytnost dále se vzdělávat, nemůže být schopen postihnout nové skutečnosti a adekvátně vést celou organizaci. Postupně se tak vytváří nové globální paradigma řízení, které je adekvátní znalostí společnosti a ekonomice založené na znalostech. Dle Trunečka je tedy strategické myšlení podmíněno:

- vnímáním proměnlivosti prostředí organizace,
- schopností pružně reagovat na změny podmínek,
- celoživotním vzděláváním a učením.

Gavetti s Rivkinem, stejně jako Mintzberg, zdůrazňují význam strategického myšlení, které výrazně odlišují od pouhého dlouhodobého plánování. „Strategie je o volbě. Klíčovým okamžikem strategie každé organizace je rozhodnutí o směru budoucích aktivit (čím se bude organizace zabývat a čím v žádném případě ne). Kvalita strategického myšlení, na základě kterého se výše zmíněné strategické rozhodnutí odehrává, je determinujícím prvkem následné kvality a úspěchu celé organizace.“<sup>19</sup> Uvažování manažerů představuje zejména pro Gavettiho stěžejní oblast jeho vědeckého zkoumání,

<sup>17</sup> WOOTTON, S., HORNE, T. *Strategic Thinking*.

<sup>18</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*.

<sup>19</sup> GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*. 2005, vol. 83, April, pp. 54 – 63.



založeného především na terénním výzkumu. Jeho závěry mohou být překvapující: správnost strategických rozhodnutí top manažerů je podmíněna jejich schopností uvědomit si, že v procesu jejich uvažování hraje významnou roli analogie s přechozími obdobnými situacemi. Toto vědomé, tzn. analogické uvažování (analogical reasoning) je dle Gavettiho determinující pro úspěch formulovaných strategií. S ohledem na současné prostředí strategického managementu má top manažer v průběhu rozhodování obvykle na výběr mezi dvěma různými přístupy: dedukcí (tzn. na základě již vytvořené zkušenosti, tedy na základě analogického uvažování) a cestou pokus-omyl. Oba přístupy mají svá opodstatnění. Efektivita každého z nich však závisí na specifických okolnostech. Rozhodnutí na základě analogického uvažování, tzn. čistě rozumové rozhodnutí, vyžaduje množství vstupních dat a analýz. Je vhodné zejména pro vyzrálá, poměrně stabilní odvětví. Jedná se o poměrně složitý proces, i když má top management dostatek informací, ze kterých může při rozhodování vycházet. Tento proces je však velice časově náročný. Na osobu stojící před rozhodnutím klade vysoké požadavky z hlediska mentální práce, vyžaduje dodržování předem daných postupů kognitivních procesů uspořádaných do logického pořadí, kdy každý krok je podmíněn krokem předcházejícím. Základní elementy strategického myšlení dle Gavettiho s Rivkinem jsou tedy následující:

- myšlení v čase,
- analogické uvažování,
- analytické myšlení a
- logické myšlení.

Zavádějící je ovšem skutečnost, že zatímco Gavetti s Rivkinem hovoří o analogickém uvažování jako o způsobu rozumového uvažování a stavějí ho do protikladu vůči uvažování cestou pokus-omyl, řada jiných autorů, publikujících zejména v oblasti psychologie, vnímá analogické uvažování jako typický příklad heuristiky, tedy protiklad rozumového uvažování.

Goldman<sup>20</sup> vnímá strategické myšlení jako specifickou manažerskou aktivitu s cílem nalézt nové inovativní strategie, které mohou přepsat pravidla konkurenčního boje a odhalí potenciál budoucnosti – výrazně odlišné od současnosti. Strategické myšlení podle něj musí splňovat následující podmínky:

- koncepčnost,
- systémovou orientaci,
- provázanost budoucnosti s minulostí a
- zasazení do časového rámce.

Podle Součka<sup>21</sup> se strategické myšlení musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při stanovování strategie organizace. Mechanické uplatnění metod, které

<sup>20</sup> GOLDMAN, E. F. Strategic Thinking at the Top. *MIT Sloan Management Review*. 2007, vol. 48, is. 4, pp. 75 – 81.

<sup>21</sup> SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

je běžné při taktickém či operativním řízení, není v oblasti strategického managementu možné. Souček definuje celou řadu principů strategického řízení:

- princip myšlení ve variantách,
- princip myšlení v čase,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového myšlení,
- princip interdisciplinárního myšlení,
- princip tvůrčího způsobu myšlení,
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení,
- princip agregovaného myšlení,
- princip koncentrace,
- princip práce s rizikem a
- princip etiky myšlení.

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

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

Od výkonného top manažera se dále očekává schopnost celosvětového systémového myšlení, v rámci kterého manažer při tvorbě strategie bere v úvahu celosvětový vliv ekonomických, politických, vědeckotechnických, ekologických, sociálních, právních či demografických faktorů, a uvědomuje si dopad těchto faktorů na chování, resp. úspěch firmy. Celosvětové systémové myšlení vyžaduje velmi široký obzor znalostí, schopnost přenést se přes úzkou specializaci a schopnost vyvozovat správné závěry z celosvětového dění. Vzhledem k již mnohokrát zmiňovaným změnám, ke kterým v současné době neustále dochází ve vnějším okolí organizace, je vhodné, když top manažer věnuje

přiměřenou část svého pracovního úsilí aktivnímu získávání aktuálních informací širokého spektra a řešení jejich relevantnosti vůči organizaci. Aby však toto vzdělávání bylo účelové, muselo by se pravidelně opakovat ve stanovených cyklech. Díky této cykličnosti by se top manažeři naučili sledovat dění ve světě, aplikovat důsledky tohoto dění do prostředí organizace a především by se trénovali ve schopnosti předvídat další vývoj.

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

Strategický management se stejnou měrou opírá jak o exaktní, tak i o intuitivní myšlení. Intuicí v tomto kontextu rozumíme tvůrčí obrazotvornost, založenou na řádných znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje. Exaktní myšlení manažer využívá při sestavování variant předpokladu vývoje určitých procesů za použití statistických metod. Rozhodnutí, která varianta bude vycházet pro stanovení strategie, se však již odvíjí na základě intuice, optimistického či pesimistického založení manažera, odvaze podstupovat riziko a vlastními zkušenostmi manažera. Za syntézu intuitivních a exaktních metod můžeme považovat některé typy ekonomicko-matematických modelů, používaných ve strategickém řízení. Ovšem ani tyto modely nedokážou vytvořit hotovou strategii, nemohou nahradit tvůrčí roli člověka a jeho zkušenosti. Tvorbu strategie však mohou do značné míry usnadnit, zejména v oblasti nejrůznějších výpočtů.

## 2.2 Strategické myšlení optikou psychologie

Předchozí přehled přístupů ke strategickému myšlení reflektuje pohledy odborníků pohybujících se a publikujících v oblasti managementu. Myšlení jako takové je však předmětem zkoumání psychologie. Z tohoto důvodu je nezbytné pokusit se definovat strategické myšlení také z pohledu této vědní disciplíny.

## 2.2.1 Duální teorie

Z hlediska psychologie myšlení se jako stěžejní jeví tzv. duální teorie. Její princip spočívá v rozlišení dvou odlišných myšlenkových operací: heuristické a racionalistické. Základy uvedené duality lze vysledovat již u Sokrata, Platóna či Aristotela. V moderní vědě jako první na uvedenou dualitu upozornil Freud svým členěním mentálních operací na primární a sekundární procesuální myšlení.

Rozdíl mezi oběma póly jednotlivých přístupů ke zkoumání způsobů uvažování spočívá v odlišném důrazu, který tyto teorie kladou na jednotlivé fáze rozhodování, a zdůrazňování jiných způsobů samotného rozhodování – buď na základě algoritmu, nebo na základě intuice, resp. buď na základě analýzy, nebo na základě zkušenosti.

## 2.2.2 Racionalistický přístup

Modely racionalistického uvažování předpokládají, že existuje nejlepší výsledek – tím pádem i možnost optimalizace rozhodnutí. Předpokladem je prostor pro zvážení každé alternativy a existence možnosti poznat důsledky dané alternativy, stejně jako skutečnost, že osoba stojící před rozhodnutím, má neomezené kognitivní schopnosti. Při rozhodování se řídí přesnými pravidly, používá specifické myšlenkové postupy – algoritmy.

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že racionalistické uvažování je vhodné v případě řešení poměrně dobře strukturovaných problémů vyskytujících se ve známém prostředí a za předpokladu, že osoba stojící před rozhodnutím má dostatek času pro analytické zvážení všech variant řešení. Tyto teorie vycházejí z logických postupů, systematických analýz a instrumentální racionality. Charakteristické pro tyto teorie a modely je jejich vnímání rozhodování jako volby mezi alternativami.

Naopak rozhodování na základě heuristiky bývá efektivní v případě řešení nejasných, rozporuplných, zcela nových problémů, kterým organizace či top management čelí poprvé a není tudíž ani možné vycházet ze zkušenosti s předchozími situacemi. Dalším argumentem pro užití heuristického přístupu je nedostatek času, popř. absence algoritmu pro řešení daného problému.

Na druhou stranu je však možné racionalistický přístup uplatnit i v podmínkách a priori předurčujících rozhodování na základě heuristiky – za předpokladu, že je top manažer schopen nalézt dostatek informací, identifikovat klíčové charakteristiky daného problému a zároveň nalézt analogii s takovými případy, které se sice řešenému problému nepodobají, za to však vykazují alespoň část definovaných charakteristik odpovídajících řešenému problému. To znamená, že problém jako takový nemusí být obdobný, ale určitý jeho aspekt může být při strategickém rozhodování v určitém ohledu analogicky využit.

### 2.2.3 Heuristický přístup

V návaznosti na turbulentní vnější prostředí se pozornost odborníků, kteří se zabývají manažerským myšlením a rozhodováním, začíná zaměřovat na stále významnější roli heuristiky v manažerském rozhodovacím procesu. Reálné problémy praxe svými vlastnostmi odpovídají charakteristice tzv. praktických problémů: nestrukturované, jejich existence není na první pohled patrná. Jedinec sám definuje problém, hledá, třídí a vyhodnocuje dostupné informace. Způsobů řešení daného problému existuje více, přičemž definovat správnost řešení je velmi obtížné.

Práce zdůrazňující heuristický přístup při rozhodování ve většině případů vycházejí z pozorování expertů, profesionálů ve svém oboru, kteří se často rozhodují efektivně i ve ztížených podmínkách, ve kterých nelze uplatnit postupy racionalistického uvažování. Plháková definuje heuristiku jako „soubor pravidel, která nám pomáhají zjednodušit problémy a najít cesty k jejich řešení“<sup>22</sup>. Výsledky takových zkrácených myšlenkových postupů (heuristických operací) lze vyhodnotit pouze na úrovni vhodné – nevhodné, vyhovující – nevyhovující, tedy ne jako správné – nesprávné či pravdivé – nepravdivé. „Heuristické postupy jsou výslednicí jedinečných osobních zkušeností, takže jsou více individuální než logické myšlenkové operace.“<sup>23</sup>

Na základě empirické studie zaměřené na kognitivní předpojatost, resp. kognitivní zkreslení (cognitive bias), Tversky s Kahnemanem<sup>24</sup> potvrdili, že rozhodování se na základě heuristických modelů a obecně rozšířených předpojatostí (zkreslení) není typické pouze pro laiky, ale že tak mnohdy činí i vědečtí pracovníci, u kterých se využívání analytických, statistických modelů běžně předpokládá. Heuristiku Tversky s Kahnemanem rozdělili do tří základních skupin: reprezentativnost (zpravidla je uplatňována v případě, kdy je třeba se rozhodnout, zda je konkrétní objekt součástí konkrétní skupiny), dostupnost (zpravidla je uplatňována v případě, kdy je třeba posoudit platnost predikce konkrétního vývoje) a ukotvování (zpravidla je uplatňována v případě numerické predikce, je-li k dispozici relevantní hodnota). Tversky s Kahnemanem potvrzují vysokou efektivitu heuristického způsobu usuzování, na druhé straně ovšem upozorňují i na častý výskyt systematických omylů, ke kterým v důsledku tohoto modelu myšlení dochází. V této souvislosti je někdy zmiňován termín subjektivní pravděpodobnost (subjective probability) - kvantifikovaný názor idealizované osoby. Subjektivní pravděpodobnost konkrétní události je definována souborem tipů, které je daná osoba ochotna akceptovat.

<sup>22</sup> PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*, s. 269.

<sup>23</sup> PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*, s. 270.

<sup>24</sup> Srov. KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A. *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*.

## Intuice

V souvislosti s heuristikou bývá v rámci definice rozhodovacího procesu často zdůrazňována role intuice. Jedná se o schopnost vnést do dané situace vše, co jsme kdy viděli, cítili, vnímali a zažili. Intuice v managementu nevzniká sama od sebe. Předpokladem jsou léta zkušeností s řešením problémů, je založena na hlubokém uvědomění si veškerých detailů podnikání. Jde o syntetickou psychologickou funkci, která podmiňuje způsobilost komplexního vnímání situace. Umožňuje syntetizovat izolovaná data a zkušenosti v jednom celku. Proces intuitivního uvažování lze charakterizovat jako nevědomé snímání vnitřních (z paměti) a vnějších (z prostředí) zdrojů probíhající zcela mimo logické uvažování s cílem zasadit fragmenty informací do celistvějšího kontextu. Tento proces Sinclairová přirovnává ke skládání puzzle. Stejně jako v této hře i zde působí celý proces chaoticky, ale pouze do okamžiku, kdy jednotlivé skládané fragmenty začnou dávat smysl a vyjeví celkový obraz – tento okamžik je zpravidla doprovázen pocitem dosažení jistoty a mnohdy i úlevy. V podstatě se jedná o komplexní vnímání reality, která přesahuje racionální způsoby poznávání.

Lze definovat čtyři komplementární typy kognitivních procesů jako základů intuice: asociační intuice souvisí s jednoduchým učením a vybavením informací. Pozorovací intuice probíhá v procesu získávání prototypů a jejich vybavení. V rámci akumulární intuice je využívána paměťová stopa ke hromadění evidence. Vytvořené mentální vzorce vstupují do vědomí u konstruktivní intuice.

Intuici lze považovat za důležitou složku tacitních znalostí. Základ intuice je ve zkušenostech, vnímání prostředí a odbornosti. Z tohoto pohledu je možné se intuici naučit. Existuje řada konkrétních postupů a cvičení, s jejichž pomocí je možné rozvíjet své intuitivní schopnosti. Tyto metody jsou založeny na práci se zkušenostmi, které získáváme v průběhu života implicitním učením se. Neučíme se však všichni vše a ve stejném objemu. Každý rozvíjí svou intuici ve své vlastní specifické oblasti, tzn., každý se specializuje. Intuice proto může pocházet jak z osobních specifických zkušeností, tak i ze zjednodušených heuristik.

Kahneman s Frederickem<sup>25</sup> vnímají intuici na pomezí mezi automatickými paralelními operacemi na úrovni percepce a kontrolovanou sérií operací na úrovni usuzování. Intuitivní myšlení dle nich rozšiřuje pouhé smyslové vnímání na posuzování v danou chvíli nepřítomných objektů, včetně mentálního znázornění evokovaného jazykem. Ovšem ne všechny intuitivní soudy v podmínkách nejistoty jsou produkovány heuristikami. Toto tvrzení dokládá na příkladu poměrně přesné intuice expertů, která je vyvolána dlouhodobou praxí, nikoliv heuristikou. Dovednosti a heuristiku tedy považuje za alternativní zdroje intuitivního úsudku a volby. V této souvislosti Kahneman zavádí pojem „iluze validity“. Jedná se o ničím nepodložený pocit jistoty při posuzování dané situace. Intuice může být

<sup>25</sup> Srov. KAHNEMAN, D., SHANE, F. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In *Heuristic and biases: the psychology of intuitive judgment*.

výsledkem koherentního příběhu, který si sami zkonstruujeme ve své mysli a který na nás působí důvěryhodně. Přesvědčivost takto zkonstruovaného příběhu v nás vyvolává pocit zdánlivé jistoty. Kahneman se mj. odvolává na studii přesné intuice, podle které se platné intuice vyvinou tehdy, když se experti naučí rozpoznávat známé prvky v nových situacích a jednat způsobem, který je za dané situace vhodný. Tzn. v případě, že se jedinec může opřít o předchozí relevantní expertizu a je schopen dle určitých prvků rozpoznat situaci, jeho následné intuitivní řešení bude pravděpodobně správné. Jinými slovy – situace poskytuje nápovědu, tato nápověda nabízí přístup k informaci uložené v paměti a daná informace poskytuje odpověď. Klein tento přístup dále rozpracoval do podoby modelu rozhodování na bázi aktivace poznání (recognition-primeddecision – RPD)<sup>26</sup>.

Kleinův RPD model je založen na rozpoznávání vzorů a na mentální simulaci. Osoba stojící před rozhodnutím zaznamená signály predikující určitou situaci. V dané situaci pak rozeznává již známé pravidelnosti či vzory. Podle nich si vybírá akční scénář, o kterém předpokládá, že s jeho aplikací dosáhne kýženého výsledku. Vhodný scénář akce porovná se svým mentálním modelem, čímž scénář mentálně nasimuluje. Pokud na základě této simulace dojde k závěru, že daný scénář odpovídá očekávaným výsledkům, bude podle něj jednat. Pokud dojde k závěru, že scénář k požadovaným výsledkům nepovede, může se pokusit ho změnit. Pokud na základě mentální simulace usoudí, že ani změněný scénář k výsledkům nepovede, zvolí si zcela jiný akční scénář a postupuje stejně až do té doby, než nalezne vhodný scénář a ten poté implementuje do řešení dané rozhodovací situace.

Klein tak potvrzuje předpoklad, že spolu s rostoucími zkušenostmi se zlepšuje schopnost rozpoznávat v řešených rozhodovacích situacích pravidelnosti a vzory, což vede ke stále častější volbě správného řešení. V praxi to pak vypadá tak, že osoba stojící před rozhodnutím se rozhodne pro první variantu řešení, která ji napadne – a tato varianta se v konečném důsledku ukáže jako správná. Podmínkou správného rozhodnutí jsou však předchozí mnohaleté zkušenosti.

Svou prací se Kleinovi podařilo demystifikovat intuici jako něco neuchopitelného, iracionálního či paranormálního, co se nachází za hranicí lidského poznání a vědomí.

Klein spolu s Kahnemanem (tzn. zastánci obou přístupů k uvažování – racionalistického i heuristického) stanovili základní podmínky, které musí být splněny, aby intuitivní posouzení dané situace a následné rozhodnutí byly skutečně kvalifikované. První podmínkou je charakter prostředí rozhodovacího problému, které musí obsahovat kauzální a statistické struktury, musí být předvídatelné, tzn., musí mít dostatečnou validitu. Druhá podmínka spočívá v nezbytnosti dlouhodobého získávání specifických zkušeností s dostatečně rychlou zpětnou vazbou. Ve stabilním prostředí je třeba intuici využívat méně často a s velkou opatrností. A naopak, vhodné je užití intuice v nestabilním, nepřed-

<sup>26</sup> Srov. KLEIN, G. A. A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In *Decision Making in Action: Models and Methods*.

vídatelném prostředí. Stejně tak je intuitivní syntéza vhodnější při strategickém rozhodování, naopak pro rutinní rozhodování je vhodnější použít analogické postupy. Z výsledků jeho výzkumu vyplývá, že optimálními okolnostmi pro použití intuice u manažerů jsou vyšší neurčitost, menší počet vědecky predikovatelných proměnných a existence více akceptovatelných variant řešení.

## Kreativita

Spolu s intuicí je za významný prvek strategického myšlení v rámci heuristického uvažování považována kreativita. Obecně je kreativita definována jako proces, v rámci kterého jsou myšlenky vytvářeny, spojovány a transformovány do výstupů s určitou mírou hodnoty. Kreativita se tak stává významným zdrojem přidané hodnoty produktu jako výsledku činnosti organizace. Kreativita je komplexní schopností, v níž se vedle kognitivních faktorů uplatňují i faktory motivační a neintelektové rysy osobnosti. Jedná se o postoj vůči okolí, kterému se lze naučit. Spočívá v originálních řešeních, v nových nápadech, v hledání a přijímání netradičních postupů. Je to schopnost člověka být sám od sebe činný, tvořivý a produktivní v duševní oblasti. Je to nenahraditelný prvek procesu řešení problémů, díky kterému je jedinec schopen více než pouze reagovat a jednat dle vžitých vzorů.

Za kreativního jedince lze označit člověka, jenž:

- je flexibilní,
- vidí podobnosti a rozdíly,
- je zvědavý,
- je neortodoxní,
- spojuje myšlenky,
- vnímá estetickou stránku věcí,
- je motivovaný,
- má kritický přístup k sociálním normám.

Předpoklady ke kreativě jednotlivce vytvářejí následující vlastnosti:

- bystrost a duševní čilost,
- absence předsudků,
- otevřenost a zvědavost, touha objevovat nové věci,
- problémová sensibilita (schopnost snadno rozeznat otevřené problémy a adekvátně je posoudit),
- vytrvalost, pevná vůle a schopnost prosadit své myšlenky,
- variantnost myšlení (nepěnění na jediném směru myšlení),
- schopnost nadhledu nad problémem,
- nadšení,



- ochota podstupovat rizika.

Třemi základními komponenty kreativity jsou: tvořivý postoj, schopnost mozku kreativně uvažovat a znalost specifických metod a technik podporujících kreativní řešení problémů.

K vlastnostem zakládajícím předpoklady pro tvořivý postoj lze zařadit mj.:

- zvědavost,
- vytrvalost,
- toleranci k víceznačnosti,
- hravost,
- ochotu vyhledávat a přijímat nové skutečnosti,
- odvahu riskovat,
- ideovou nezávislost na autoritách, dogmatech či paradigmatech.

Schopnost mozku kreativně uvažovat se projevuje mj.:

- flexibilitou myšlení,
- myšlenkovou nespoutaností,
- senzitivitou vůči podnětům a problémům,
- stimulační svobodou (schopnost uvažování mimo zaběhnuté mantinely) a
- funkční svobodou (schopnost uvažování mimo všeobecně přijaté konvence).

Metody a techniky podporující kreativní řešení problémů pomáhají zkrátit dobu řešení problému a urychlit proces inovací v organizaci. K rozvoji kreativity přispívá výraznou měrou všeobecné vzdělání, které je předpokladem k podněcování způsobu myšlení založeného na asociacích. Existuje celá řada tzv. kreativních technik, pomocí kterých lze systematické vyvolávání asociací trénovat. Většina těchto technik je založena na součinnosti v rámci skupiny. Jedná se o:

- brainstorming,
- brainwriting,
- metoda Collective Notebook (CNB),
- synektika,
- laterální myšlení,
- metoda Pro-Kontra,
- metoda černé skříňky,
- morfologické metody,
- metodu Delphi a
- nominální skupinovou techniku (NST).



Většina autorů zdůrazňuje význam celoživotního vzdělávání a učení pro strategické myšlení. V rámci formálního, institucionalizovaného vzdělávání se dle Součka otevírá prostor pro cyklické vzdělávací akce zaměřené na získávání informací z vnějšího okolí, které by reflektovaly základní události a trendy ve světě. Řada dalších autorů klade důraz na informální učení jako zdroj zkušeností, nových perspektiv vnímání a nových kombinací možností, které mj. vytvářejí předpoklady pro expertní intuici.

Z hlediska psychologie myšlení se jako stěžejní jeví tzv. duální teorie. Její princip spočívá v rozlišení dvou odlišných myšlenkových operací. Rozdíl mezi oběma póly jednotlivých přístupů ke zkoumání způsobů uvažování se zakládá na odlišném důrazu, který tyto teorie kladou na jednotlivé fáze rozhodování, a zdůrazňování jiných způsobů samotného rozhodování – buď na základě algoritmu, nebo na základě intuice, tzn. buď na základě analýzy, nebo na základě zkušenosti.

Současné reálné prostředí praxe je charakterizováno jako nestabilní, turbulentní, plné změn, nových situací a nestrukturovaných problémů. Autoři se shodují, že v tomto prostředí hraje při rozhodování zásadní roli heuristika, kterou vnímají jako vhodný, efektivní rozhodovací nástroj při řešení nejasných, rozporuplných, zcela nových problémů, kterým organizace či top management čelí poprvé. Tento typ problémů na strategické úrovni managementu jednoznačně převažuje. Nejčastěji uváděnými prvky strategického myšlení jsou intuice a kreativita.

Předpokladem intuice top manažerů, která povede k efektivním rozhodnutím, podmiňujícím úspěch organizace, jsou léta zkušeností s řešením problémů, na základě kterých top manažer dokáže nalézt analogii s takovými případy, které se sice řešenému problému nepodobají, za to však vykazují alespoň část definovaných charakteristik odpovídajících řešenému problému. V souladu se Simonovou studií se platná intuice vyvine tehdy, když se top manažer naučí rozpoznávat známé prvky v nových situacích a jednat způsobem, který je za dané situace vhodný. Tzn. v případě, že se top manažer může opřít o předchozí relevantní expertizu a je schopen dle určitých prvků rozpoznat situaci, jeho intuitivní řešení bude pravděpodobně správné.

Jako základní předpoklad úspěchu začíná být mezi samotnými top manažery vnímána kreativita. Její význam pro organizaci je v současném globálním, turbulentním světě dokonce větší než používání různých manažerských metod a technik. K rozvoji kreativity přispívá výraznou měrou všeobecné vzdělání, které je předpokladem k podněcování způsobu myšlení založeného na asociacích. Metody a techniky podporující kreativní řešení problémů pomáhají zkrátit dobu řešení problémů a urychlit proces inovací v organizaci. Jedná se o vrchol hierarchie myšlení a učení dospělého člověka.

Výše představené argumenty hovoří ve prospěch heuristického způsobu uvažování. Mnozí autoři však ve svých pracích poukazují na omyly plynoucí z heuristiky a naopak zdůrazňují roli racionality jako cesty k validním a reliabilním úsudkům. Racionalita má jistě své místo zejména v procesu provádění a následném vyhodnocování analýz. V intencích duální teorie lze tedy obecně strategické myšlení rozdělit do tří fází – 1. definice východisek sestávající v analýze současného stavu, vyžadující přesnost dodržování jasně stanovených pravidel, využívání konkrétních metod a technik, kde hlavní roli hraje racionalita, 2. formulace cílů a strategie vedoucí k dosažení těchto cílů, opírající se o nestrukturovaná, obtížně vyhledatelná data s výraznou potřebou intuice a kreativity, tedy jednoznačné heuristiky, a 3. implementace a realizace strategie, která vyžaduje syntézu obou způsobů myšlení.



1. Definujte hlavní principy strategického myšlení.
2. Vysvětlete rozdíl mezi heuristickým a racionalistickým způsobem uvažování
3. Definujte roli intuice v rozhodování top manažera.
4. Zdůvodněte, proč je kreativita považována za stěžejní předpoklad úspěšného strategického managementu.



### Literatura k tématu:

- [1] PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3.
- [2] SOUČEK, Z. Firma 21. století. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.
- [3] ŽÁK, P. Kreativita a její rozvoj. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.
- [4] KAHNEMAN, D. Thinking, fast and slow. USA, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN 978-0-374-27563-1.
- [5] TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

## Kapitola 3

# Strategické analýzy

Jak již napovídá model strategického managementu (viz kap. 1), strategické analýzy hrají významnou roli při formulování strategie. Pomoci při pochopení této stěžejní úlohy strategických analýz může připomenutí si tří základních rovin plánovacího procesu, zformulovaných do tří otázek:

- Kde se nyní nacházím?
- Kam chci dojít?
- Jak se tam dostanu?

Strategické analýzy poskytují odpověď na první otázku – Kde se nyní nacházím?. Teprve po vyjasnění si výchozí pozice je možné hledět do budoucna a zformulovat konkrétní strategický cíl.



Po prostudování kapitoly budete umět:

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



Klíčová slova:

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

## 3.1 Předmět strategických analýz

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

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

### 3.1.1 Vnější prostředí

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

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

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

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

Do mikro okolí patří:

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

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

Do makro okolí patří:

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

### 3.1.2 Vnitřní prostředí

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

Do vnitřního prostředí tedy patří:

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

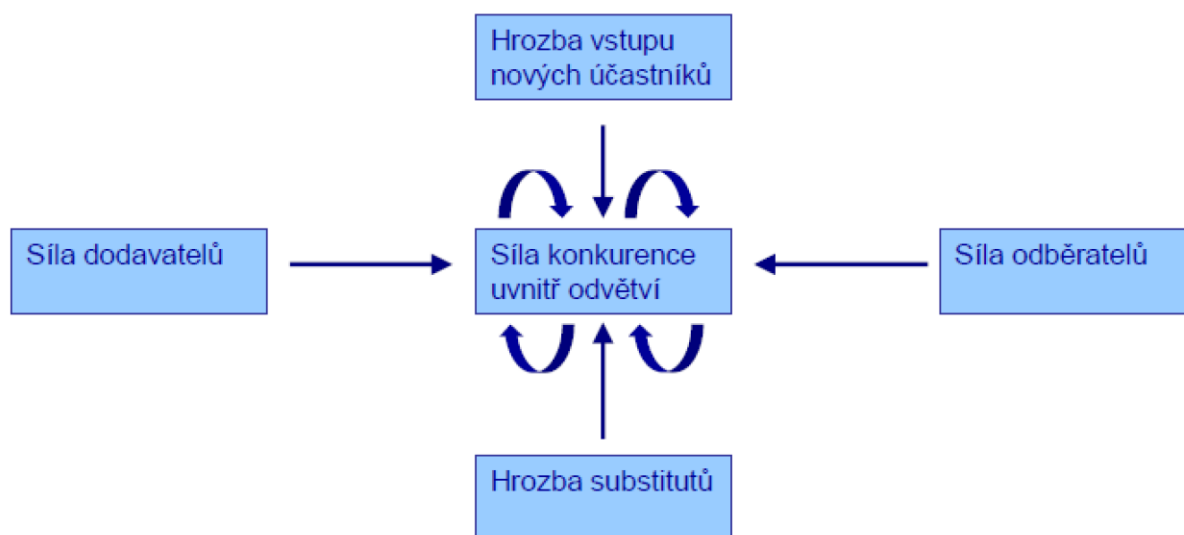
## 3.2 Strategické analýzy vnějšího prostředí

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

### 3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Harvardský profesor Michael Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který je dodnes jedním z nejčastěji používaných nástrojů strategické analýzy faktorů mikro okolí. Ve svém modelu se zaměřuje na strukturální analýzu konkurenčního prostředí. Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů (viz Obr. 3.1):

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



Obrázek 3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

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

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

### **Síla konkurence uvnitř daného odvětví**

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



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

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

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

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

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

### **Hrozba vstupu nových účastníků**

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

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

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

### Hrozba substitutů

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

### Síla odběratelů

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

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

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

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

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

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

### **Síla dodavatelů**

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

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

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

### **Vliv komplementářů**

Jednotlivé síly působící v rámci daného odvětví lze doplnit ještě o vliv tzv. komplementářů<sup>27</sup>, tzn. organizací, jejichž aktivity úzce souvisejí s odvětvím, ve kterém působí daná organizace (např. výrobce smartphonů a poskytovatelé aplikací do smartphonů, automobilový průmysl a petrochemický průmysl apod.). Jakékoliv strategické rozhodnutí vedoucí k zásadní změně strategie komplementáře má bezprostřední dopad na danou organizaci, která je s komplementářem propojena. (Např. současné výkyvy ceny ropy podporují rostoucí poptávku po elektromobilech, rozmach elektromobilů povede ke snížení poptávky po benzinových palivech.)

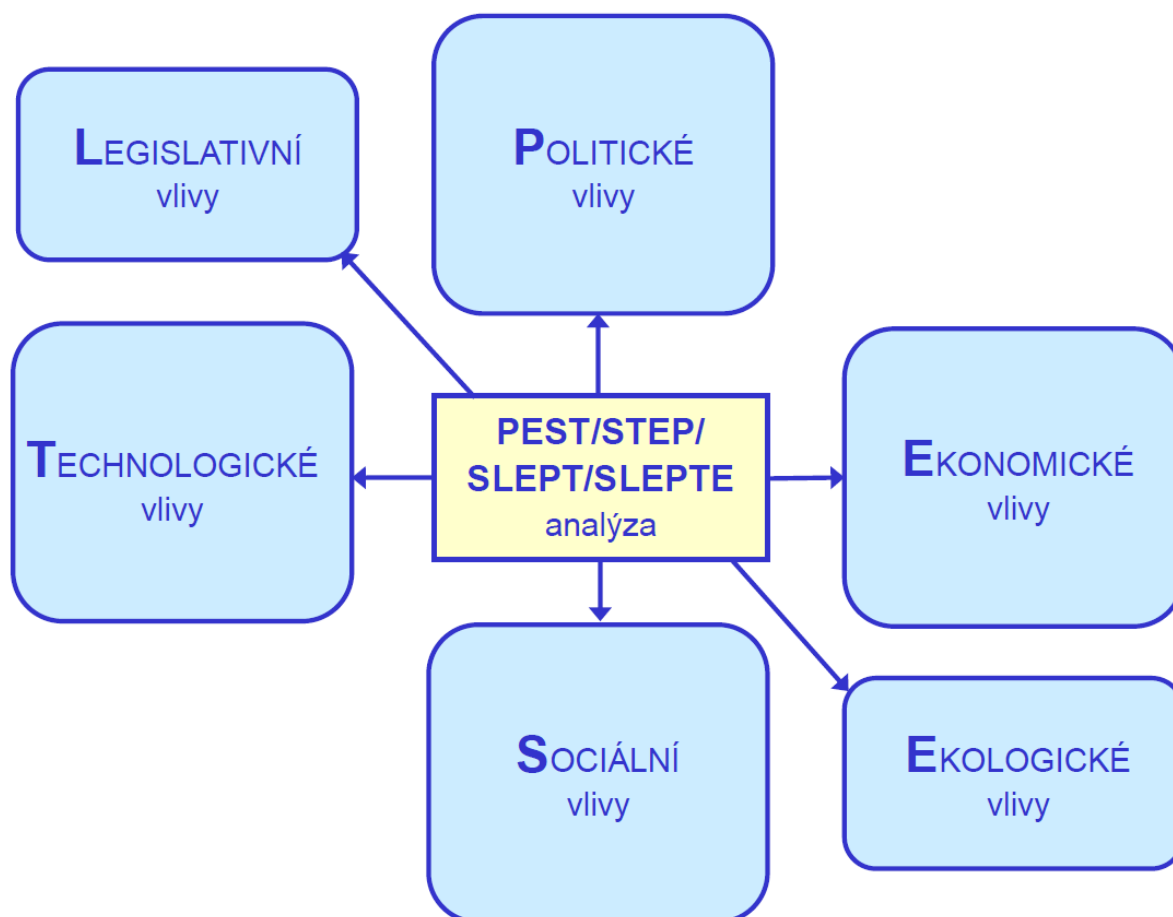
<sup>27</sup> Grove, Andrew S. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*. USA: Crown Business, 1999. ISBN 978-0385483827.

### 3.2.2 PEST/SLEPTE analýza

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

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

Někdy je pořadí písmen přehozeno a hovoří se o STEP analýze. Jindy je zvlášť uvedena oblast Legislativní – v tom případě se jedná o SLEPT analýzu. Existuje i SLEPTE, resp. PESTEL analýza, která je rozšířena ještě i o Ekologickou oblast (viz Obr. 3.2).



Obrázek 3.2 PEST/STEP/SLEPT/SLEPTE analýza

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

### Politické vlivy

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

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

### Legislativní vlivy

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

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

### Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy jsou dány stavem ekonomiky daného regionu, státu či společenství států. Tento stav následně ovlivňuje schopnost organizace dosáhnout odpovídající výnosnosti ať již přímo pro-

střednictvím tvorby vlastního zisku nebo nepřímo prostřednictvím vyšších příjmů domácností (konечných spotřebitelů) nebo ekonomického zdraví klíčových odběratelů (jiných organizací). Mezi ekonomické vlivy patří např.:

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

### **Ekologické vlivy**

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

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

Zároveň sem patří i:

- změny klimatu,
- extrémní počasí,
- výskyt přírodních katastrof
- a jiné.

### **Sociální vlivy**

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

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

### Technologické vlivy

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

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

## 3.3 Strategické analýzy vnitřního prostředí

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

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

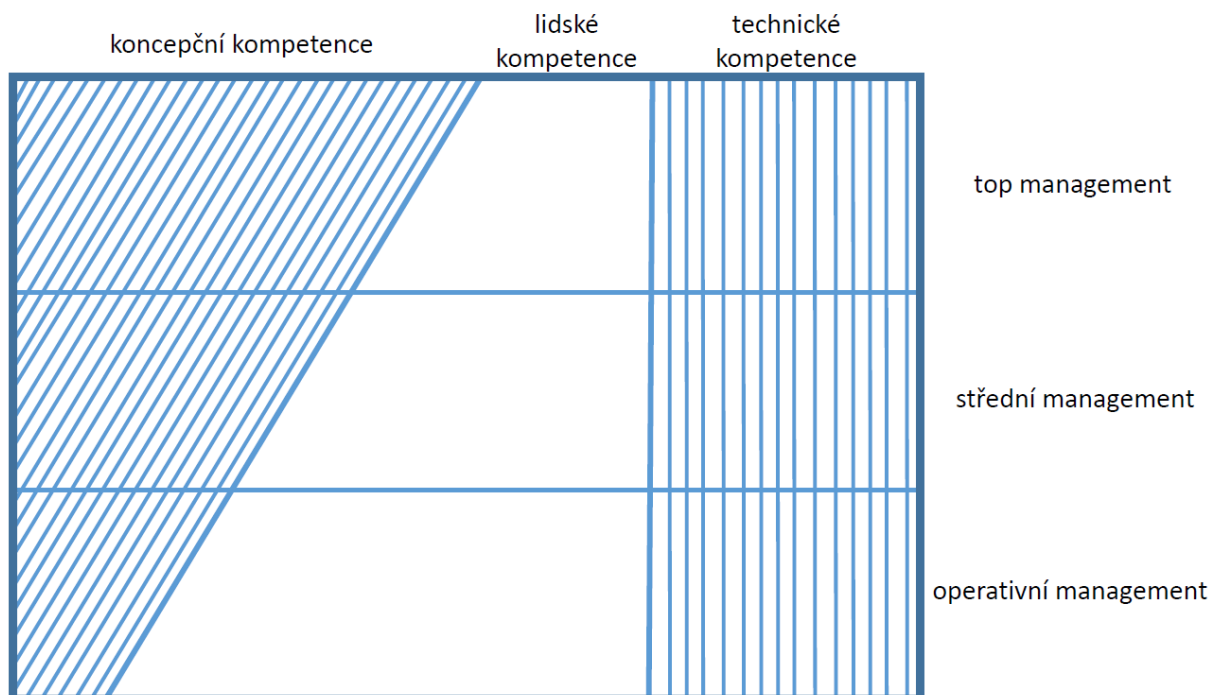
Jako další významné součásti rozvojového potenciálu se hodnotí především nejdůležitější složky nehmotného majetku podniku. Patří sem zejména:

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

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

### 3.3.1 Management

Každá osoba, která v dané organizaci zastává manažerskou roli, by měla mít odpovídající manažerské kompetence (ve významu „způsobilost“). Míra daných kompetencí se odvíjí od toho, na kterém stupni managementu se manažer nachází (viz Obr. 3.3).



Obrázek 3.3 Základní manažerské kompetence<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Zpracováno na základě materiálu Donnelly, J.H., Gibson, J., Ivancevich, J.M. *Management*, upraveno.



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

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

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

Jak vyplývá z Obr. 3.3, na nejvyšší – top úrovni managementu jsou nejzásadnější koncepční kompetence. Rozhodování top managementu má mnohdy dlouhodobé důsledky a ovlivňuje výkonnost celé organizace. Top manažer směřuje svou pozornost zejména do vnějšího prostředí, kde hledá informace o možných příležitostech a hrozbách. Jeho každodenní vnitřní otázka by měla znít: „a co z toho plyne pro mou organizaci“. Komunikuje s vnějším prostředím a reprezentuje organizaci jako celek. Zpravidla vede pouze omezený počet pracovníků – manažerů střední úrovně (různých náměstků, manažerů pro konkrétní oblasti - dle typu a nastavení organizační struktury dané organizace).

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

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

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

### 3.3.2 Marketing

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

V oblasti marketingu lze analyzovat např.:<sup>29</sup>

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

### 3.3.3 Řízení lidských zdrojů

Současná společnost bývá označována jako znalostní (informační, postindustriální, postkapitalistické). Jedinou možností, jak přežít na trhu v boji se silnou konkurencí, je přizpůsobit se neustále se měnícím požadavkům, tzn. být flexibilní. Dnes se však nejedná o pouhou pružnou reakci na dění na trhu, tzn. vnější flexibilitu organizace, ale především o flexibilitu uvnitř organizace, které je možné dosáhnout vyzdvižením důležitosti znalostí jako stále významnějšího zdroje bohatství.<sup>30</sup> Tichá v této souvislosti užívá pojmu „znalostní aktiva“<sup>31</sup>. Nositelem znalostí v organizaci jsou lidé – její pracovníci. Proto jsou lidské zdroje nyní vnímány jako nejcenější zdroj organizace vůbec. Znalosti je však zapotřebí neustále doplňovat, přizpůsobovat je požadavkům trhu a technologickému pokroku, který je čím dál tím rychlejší. Potřebu neustálého vzdělávání zdůrazňuje mj. také P.F. Drucker<sup>32</sup>, který poukazuje na fenomén poslední doby, kdy organizace požadují stále vyšší vzdělání bez ohledu na skutečnou změnu nároků na znalosti či odbornou kvalifikaci. U pracovního zařazení, kde dříve postačovalo ukončené středoškolské vzdělání, je dnes zapotřebí vysokoškolského diplomu, přestože v samotné náplni práce nedošlo k žádným podstatným změnám. Řada organizací proto sama navrhuje či alespoň umožňuje svým stávajícím pracovníkům potřebné vzdělání získat.

<sup>29</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

<sup>30</sup> Srov. ŠINDELÁŘOVÁ, H., *Učíci se organizace a flexibilita, Ekonomika a management organizací - nová teorie ekonomiky*

<sup>31</sup> Srov. TICHÁ, I., *Učíci se organizace*, s.8

<sup>32</sup> Srov. DRUCKER, P. F., *Management - budoucnost začíná dnes*, s.63

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

Analyzovat můžeme<sup>33</sup>:

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

<sup>33</sup> Souček, Z., Čapková, K., Navrátilová, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*.

### 3.3.4 Vědeckotechnický rozvoj<sup>34</sup>

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

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

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

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

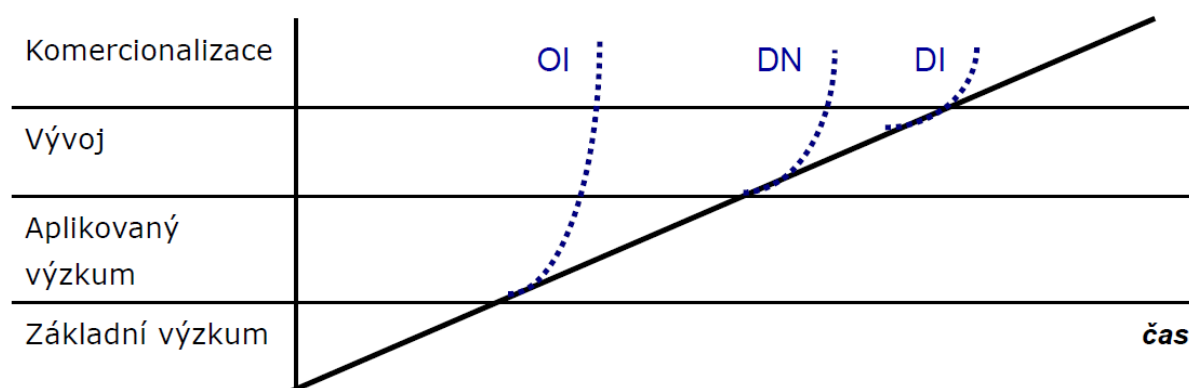
Analýza vědeckotechnického rozvoje by neměla obsahovat jen návrhy na získání cizích licencí či know-how. V mnoha případech je sice tato cesta nutná, vede však jen k imitaci vyspělejších výrobců a není-li dostatečně využívána k vývoji nových vlastních inovací, vede k soustavnému zaostávání za nejvyspělejšími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

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

<sup>34</sup> Souček, Z., Čapková, K., Navrátilová, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*.  
Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*.

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

Proces vědeckotechnického rozvoje zpravidla prochází stadii základního výzkumu, aplikovaného výzkumu, vývoje a komercializace (viz Obr. 3.4).



Obrázek 3.4 Přístupy k vědeckotechnickému rozvoji<sup>35</sup>

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

V případě, že organizace není ochotná investovat do samotného výzkumu a podstoupit riziko neúspěchu s touto oblastí spojeným, volí strategii defenzivního následníka nebo defenzivního imitátora. Defenzivní následník (DN) se zaměřuje na vývojovou fázi, kdy vychází z již prověřených výsledků aplikovaného výzkumu a snaží se na trh vstoupit s novými produkty, založenými však na stejném základě

<sup>35</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*, upraveno.

jako ofenzivní inovátor, který již značnou část trhu svým produktem obsadil. Většinou se jedná o největší organizace působící v daném oboru.

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

### 3.3.5 Finanční faktory

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

Organizace může použít celou řadu analytických nástrojů, které jsou známy zejm. z oblasti podnikové ekonomiky.<sup>36</sup>

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

### 3.3.6 Hodnototvorný řetězec

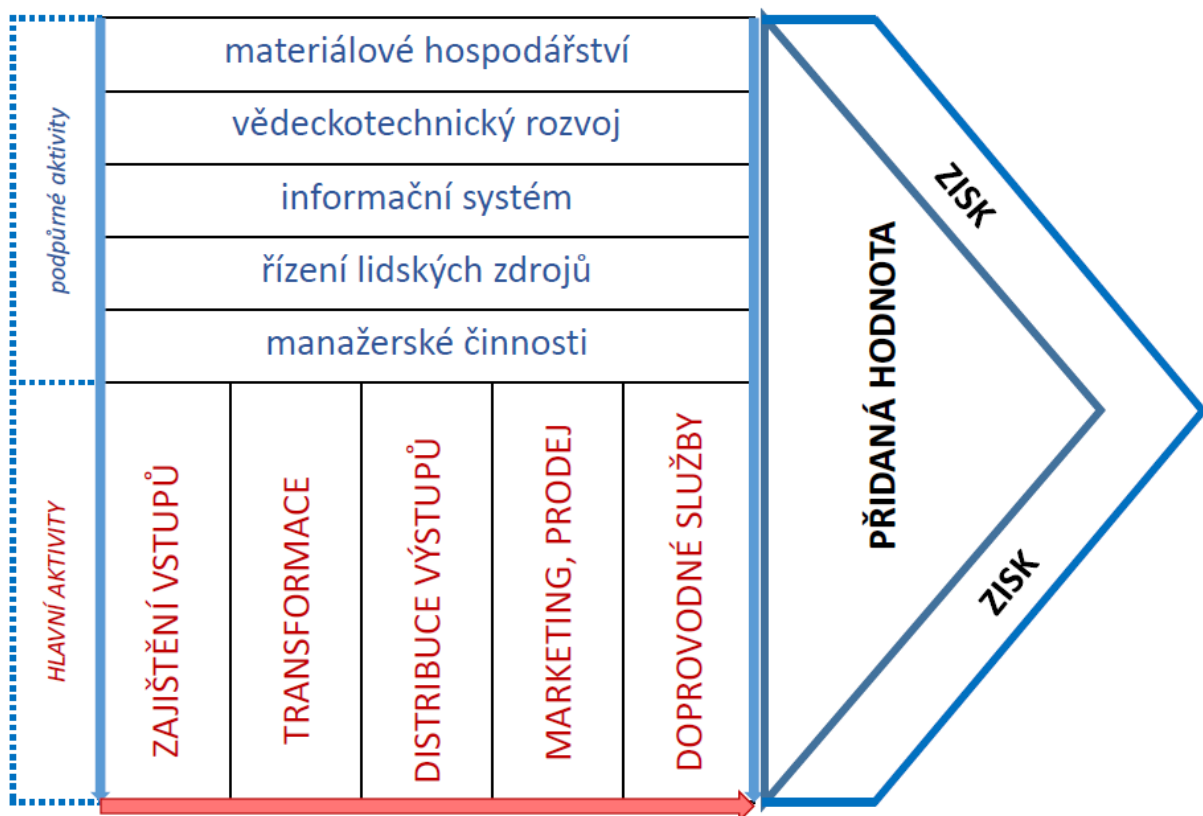
Předmětem činnosti každé organizace je transformace vstupů ve výstupy (produkt – výrobek nebo službu). Vstupy je třeba vnímat ne pouze jako výrobní faktory (půda, práce, kapitál, informace, kvalitu managementu), ale jako veškeré aktivity dané organizace, jejichž smyslem je zajistit dané organizaci konkurenční výhodu a zároveň tvoří základ pro naplňování vytyčené strategie dané organizace.<sup>37</sup> V rámci dané transformace organizace vytváří novou hodnotu, která je měřena množstvím

<sup>36</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

<sup>37</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

peněz, které jsou zákazníci ochotni za produkt s touto nově vytvořenou hodnotou zaplatit. Hovoříme o tzv. vnímané hodnotě<sup>38</sup>, jejíž prodej je pro danou organizaci zdrojem zisku. Aby bylo možné odhalit případné neefektivnosti v tomto procesu, je třeba zanalyzovat jednotlivé činnosti, ze kterých se daný proces skládá. Vhodným nástrojem je tzv. hodnototvorný řetězec (value chain), který proces transformace rozděluje do jednotlivých aktivit. Tyto aktivity lze obecně rozdělit do dvou skupin (viz Obr. 3.5):

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



Obrázek 3.5 Hodnototvorný řetězec

Mezi hlavní aktivity patří:

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

<sup>38</sup> Dedouchová, M. *Strategie podniku*

Mezi podpůrné aktivity patří:

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

### 3.3.7 Analýza

Každá organizace by měla usilovat o zjištění, které faktory mají determinující vliv na úspěšnost její strategie. Hovoříme o tzv. klíčových faktorech úspěchu. Analýzou, která se touto oblastí zabývá, je analýza 7 S vyvinutá poradenskou firmou McKinsey (odtud často užívaný název „McKinseyho model 7 S). V souladu s touto analýzou je možné na každou organizaci nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (viz Obr. 3.6), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, nakolik bude daná strategie úspěšná. Důraz je přitom kladen na soulad mezi jednotlivými faktory.<sup>39</sup>



Obrázek 3.6 Analýza 7 S

<sup>39</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*



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

40

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3.8 **BCG analýza**

Analýza BCG je určena těm organizacím, které prodávají několik různých produktů na různých trzích. Analýza pak slouží ke srovnání těchto produktů a podává managementu informace pro následná

<sup>40</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

strategická rozhodnutí týkající se navýšení investic do produkce daného produktu, nebo naopak jeho naprosté stažení z trhu.

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

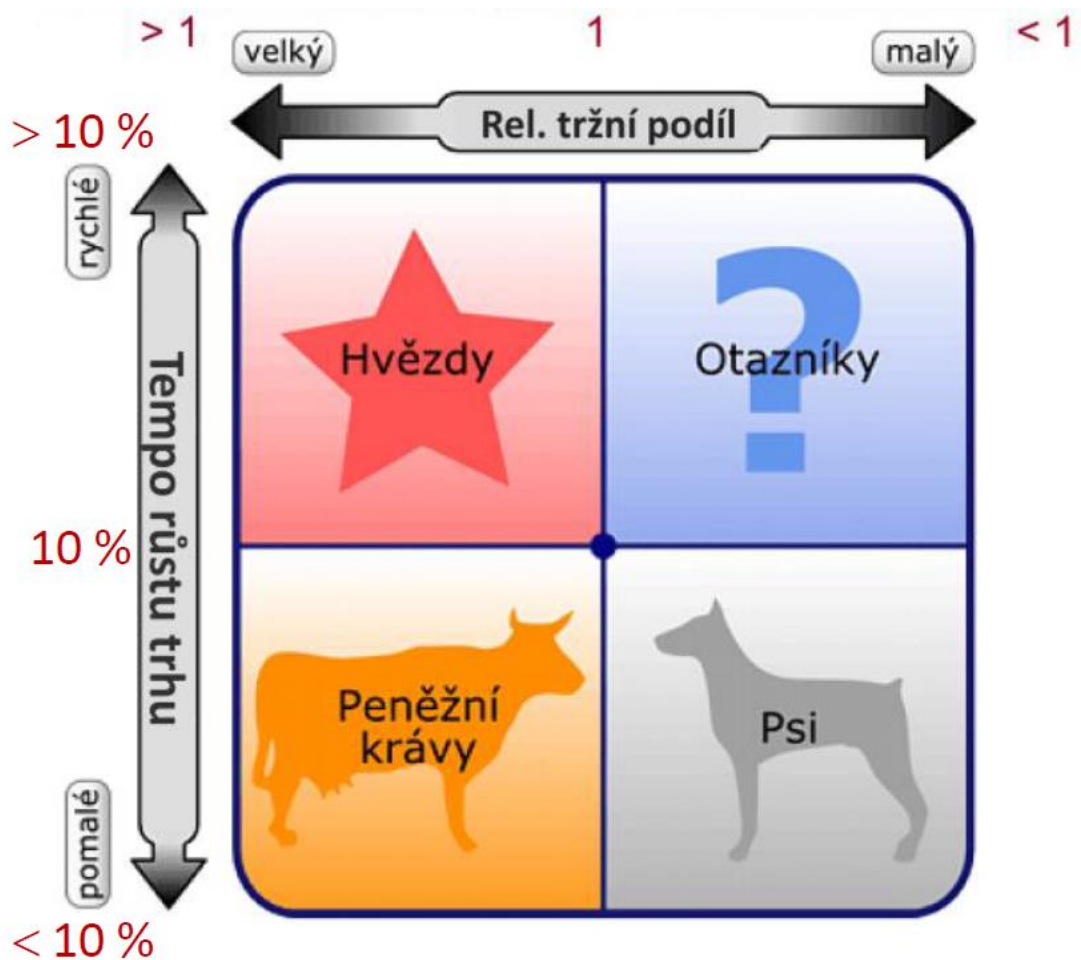
Tato analýza posuzuje produkty dle dvou kritérií:

- tempo růstu trhu,
- relativní tržní podíl.

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

Samotná analýza má podobu matice o čtyřech kvadrantech (viz Obr. 3.7). Jednotlivé kvadranty se nazývají:

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



Obrázek 3.7 Analýza BCG

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

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

Peněžní (dojné) krávy jsou produkty na trzích s nízkým tempem růstu ale s dominantním tržním podílem. Zpravidla se jedná o produkt ve fázi zralosti. Je třeba pozorně sledovat další vývoj trhu, neboť lze očekávat jeho brzký úpadek. Je pak na managementu, aby dokázal včas zareagovat a produkt v pravý okamžik stáhl z trhu. Produkty v tomto kvadrantu nevyžadují výrazné investice směřující

k udržení na trhu. Z tohoto důvodu se jedná o produkty, které jsou pro danou organizaci nejvýznamnějším zdrojem příjmů, jenž pak zpravidla slouží k financování Hvězd a Otazníků.

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

## 3.4 SWOT analýza

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

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

Kvadranty jsou určeny dvěma hledisky (viz Obr. 3.8):

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

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

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

Obrázek 3.8 SWOT analýza

Je vhodné, aby při zpracování SWOT analýzy byly dodrženy následující zásady zpracované Keřkovským a Vykypělem:<sup>41</sup>

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

<sup>41</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

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

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



Strategické analýzy slouží jako východisko při formulaci strategického cíle. Odpovídají na otázku, kde se nyní organizace nachází. Jaké jsou její silné stránky, jaké jsou její slabé stránky, jaké příležitosti z vnějšího prostředí může využít, na jaké hrozby z vnějšího prostředí se musí připravit, popř. usilovat o jejich eliminaci.

Předmětem strategických analýz je vnější a vnitřní prostředí organizace. Vnější prostředí organizace lze ještě dále rozdělit na makro okolí a mikro okolí. Faktory mající svůj původ v makro okolí má daná organizace jen velmi omezenou možnost nějak ovlivnit. S prvky mikro okolí je daná organizace v každodenní úzkém kontaktu. Možnost ovlivnění zde tedy jakási je, ovšem stále je omezená. Faktory mající svůj původ ve vnitřním prostředí jsou jednoznačným důsledkem manažerských rozhodnutí managementu dané organizace – management dané organizace je tedy jejich původcem.

Analýz vnějšího i vnitřního prostředí existuje celá řada. Neznámějšími, nejčastěji používanými jsou analýzy PEST a její ekvivalenty STEP/SLEPT/SLEPTE/PESTEL (analýza makro okolí), Porterova analýza konkurenčních sil (analýza mikro okolí), a analýzy celé řady oblastí vnitřního prostředí dané organizace.

Zastřešující analýzou, která shrnuje výsledky předchozích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí je SWOT analýza. Není vhodné SWOT analýzu zpracovávat samostatně, aniž by jejímu vyhotovení předcházelo zpracování dílčích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza je klíčovým faktorem při formulaci strategického cíle a následné strategie. Strategie by měla ze SWOT analýzy vycházet a reflektovat zásadní zjištění, která ze SWOT analýzy plynou. V současných

podmínkách globálního tržního prostředí by strategie měla zejména usilovat o maximální využití identifikovaných Příležitostí s oporou o své Silné stránky.



1. Charakterizujte vnější a vnitřní prostředí organizace.
2. Definujte hlavní oblasti vnějšího prostředí, ve kterých lze hledat příležitosti a hrozby pro danou organizaci.
3. Uveďte, jakou roli hrají strategické analýzy v procesu strategického managementu.
4. Vysvětlete, proč není vhodné zpracovávat samostatnou SWOT analýzu a co by mělo jejímu vyhotovení předcházet.
5. Uveďte, jaký je hlavní účel SWOT analýzy.



### Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl I*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.
- [5] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl II Formulace strategie*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-19-9.
- [6] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-20-5.
- [7] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl IV Od snu k realitě*. Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-87-8.
- [8] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl V Aktivně vytvořit budoucnost*. Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-97-7.

- [9] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl VI Krok za krokem k vítězství*. Olomouc: MVŠO, 2012. ISBN 978-80-7455-041-6.



## Kapitola 4

# Strategie



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat jednotlivé přístupy ke strategiím;
- specifikovat Porterovy generické strategie;
- zformulovat konkurenční výhodu organizace.



Klíčová slova:

Strategie, typologie strategií.

Význam slova „strategie“ je v různých publikacích různých autorů chápán různě. Obecně lze přístupy ke strategii rozdělit do šesti základních skupin, přičemž jednotlivé přístupy se mohou někdy překrývat.

Na strategii tedy lze nahlížet jako na:

- plán,
- proces,
- integrující prvek,
- způsob vymezení se vůči konkurenci,
- způsob využívání zdrojů a
- sociální praxi.

## 4.1 Strategie jako plán

Za představitele tohoto přístupu lze považovat Alfreda du Pont Chandlera<sup>42</sup>, pro kterého je z pohledu strategie stěžejní udržování dlouhodobého stabilního růstu organizace. Toto hledisko zároveň vytváří základní rámec pro strategické rozhodování.

Chandler rozlišuje následující typy strategie, které na sebe v ideálních podmínkách navazují:

### Strategie růstu objemu produkce

Po úspěšném uvedení produktu na trh následuje zvýšení objemu produkce, přičemž se organizace soustředí na stávající trh se stávajícími zákazníky.

### Strategie geografického rozšíření

Jakmile je místní trh zcela pokryt, začíná se organizace rozšiřovat na nové, zpravidla zahraniční trhy.

### Strategie vertikální integrace

Vertikální integrace představuje další možnou formou růstu organizace. Ke zvyšování přidané hodnoty dochází v rámci dané organizace tím, že se organizace zaměří na produkci vlastních vstupů

<sup>42</sup> Srov. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*.

(zpětná integrace) nebo na další zpracování či distribuci svých výstupů (dopředná integrace), popř. obsáhne oba tyto směry.

### **Produktová diverzifikace**

Jako poslední krok v procesu rozvoje organizace vidí Chandler produktovou diverzifikaci, která spočívá v rozšíření o nové produkty cestou fúze s jinou organizací, prostřednictvím akvizice nebo rozšířením vlastní produkce.

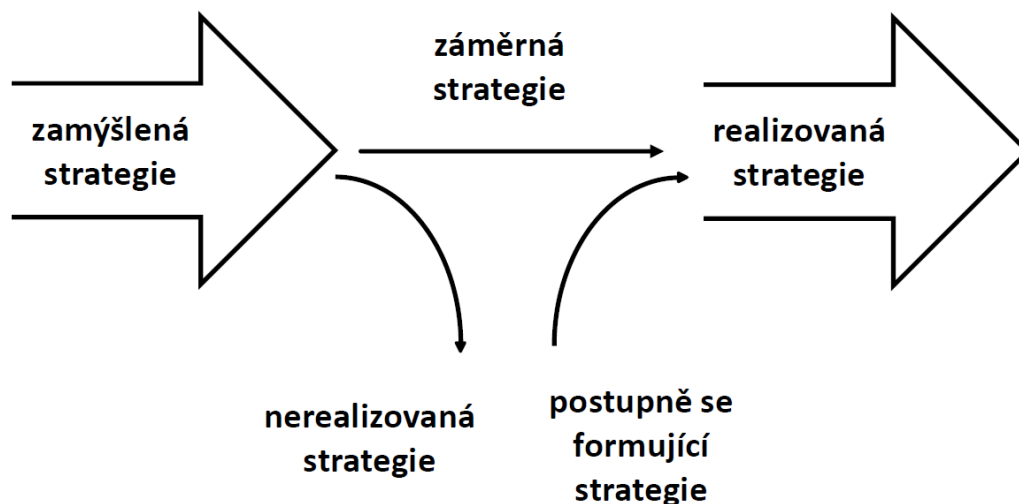
Přechod z jedné fáze strategie do druhé dle Chandlera bezpodmínečně vyvolává potřebu změny organizační struktury.

## **4.2 Strategie jako proces**

Typickým představitelem tohoto přístupu ke strategii je Henry Mintzberg<sup>43</sup>. Strategie je pro něj řetězcem jednotlivých strategických rozhodnutí. Spolu s Watersem rozlišují mezi zamýšlenou strategií a skutečně realizovanou. Jejich vzájemné srovnání nám umožňuje odlišit záměrné strategie, tedy takové, které byly realizovány tak, jak bylo zamýšleno, od strategií postupně se formujících, které byly realizovány navzdory nebo v důsledku absence původních záměrů (viz Obr. 4.1).

Zásadní rozdíl mezi záměrnými a postupně se formujícími strategiemi vidí Mintzberg ve skutečnosti, že u záměrných strategií se top management soustředí především na proces řízení a kontroly ve snaze dosáhnout zamýšleného cíle, kdežto proces postupně se formující strategie otevírá prostor pro studium strategického učení. Ke vzniku čistě záměrné strategie přispívají jasně, detailně formulované záměry, tyto záměry musejí být plně akceptovány napříč celou organizací a prostředím, ve kterém se organizace pohybuje, musí být předvídatelné, nevykazující žádná ohrožení, nebo pod naprostou kontrolou dané organizace. Ke vzniku čistě se formující strategie přispívá striktně nastolený řád organizace a přetrvávající vnitřní konzistence.

<sup>43</sup> Srov. MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272.



Obrázek 4.1 Mintzbergovy záměrné a postupně se formující strategie<sup>44</sup>

Absence konzistence znemožňuje podle Mintzberga realizaci jakékoliv strategie. Většina realizovaných strategií však spadá někam mezi tyto dva extrémy. Stěžejní tak podle Mintzberga není ani tak snaha definovat, zda je strategie čistě záměrná nebo čistě formující se (strategie těchto typů se v praxi téměř nevyskytují), ale spíše odhalení tendence, směřování strategie k záměrnému či postupně se formujícímu typu strategie, tedy pozice mezi těmito dvěma extrémy. Otevírá se tak před námi celá škála různých typů strategií podle toho, zda a nakolik směřují k jednomu či druhému pólu. Mintzberg s Watersem jich vymezili osm:

### Plánovaná strategie

Strategie je zformulována v podobě naprosto konkrétního, podrobně rozpracovaného plánu, který zabraňuje různému výkladu jednotlivých aktivit. Tento plán je následně rozpracován do podoby rozpočtu, harmonogramu, dílčích strategických operací apod.

### Podnikatelská strategie

Nositelem tohoto typu strategie je především osoba top manažera, který dokáže svou vizi prosadit. Není proto nezbytné, aby strategie tohoto typu byla podrobně rozpracována, neboť zárukou úspěšné realizace bez jakýchkoliv zkresení je sám top manažer. Strategie tohoto typu jsou běžné

<sup>44</sup> MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272. Upraveno, přeloženo.

u drobných podnikatelů (odtud také pochází Mintzbergovo pojmenování daného typu strategie), tzn. v menších organizacích, které umožňují top manažerovu osobní kontrolu většiny klíčových procesů. Ve větších organizacích se objevuje zpravidla pouze v období krize, kdy okolnosti vyžadují direktivní způsob řízení.

### **Ideologická strategie**

O ideologickou strategii se jedná v případě, kdy se top manažerovi podaří přenést svou vizi na zaměstnance do té míry, že se s ní plně ztotožní a povýší ji tak na ideologii, která určuje řád veškerému jednání.

### **Zastřešující strategie**

V případě, že top manažer má jen omezenou kontrolu a možnost přímo ovlivnit veškeré procesy organizace, zformuluje obecný rámec, základní směrnici pro chování organizace. Jednotlivé aktivity organizace se pak odehrávají v rámci takto definovaných mezí.

### **Procesní strategie**

Tento typ strategie je možné vysledovat u organizací pohybujících se ve složitém prostředí, jehož vývoj je velice obtížné předvídat, natož pak mít nad ním potřebnou míru kontroly. V tomto případě se top management zaměřuje spíše na proces tvorby strategie, přičemž samotný obsah ponechává na klíčových pracovnících. Opět se tedy jedná spíše o vymezení rámce, než o formulaci konkrétního strategického plánu. V tomto ohledu je daný typ strategie blízký předchozí – zastřešující strategii.

## Nepropojená strategie

V organizacích, kde se vyskytuje vysoce autonomní SBU<sup>45</sup>, můžeme rozlišit strategii, která je relativně nezávislá na korporátní strategii. Tato strategie je nejvíce přímočarou a zpravidla vykazuje nejvyšší míru flexibility v reakci na změny v okolním prostředí.

## Konsensuální strategie

Je otázkou, zda v případě konsensuální strategie můžeme ještě hovořit o strategii. Mintzberg tento typ strategie vidí v centrálně nijak neřízených, spontánních aktivitách organizace, které ale přirozeně směřují k naplnění jednotného cíle.

## Vnucená strategie

Zejména u organizací, kde je vlastníkem stát, můžeme vyzorovat strategii, která je organizaci vnucena vnějším okolím (státem – vlastníkem, výraznými legislativními změnami apod.), bez ohledu na záměry samotné organizace.

Pokud bychom trvali na realizaci strategie pouze tak, jak byla zamýšlena, zcela bychom zabránili procesu strategického učení, které je předpokladem pro vznik postupně se formující strategie. S ohledem na proměnlivost vnějšího okolí se právě tíhnutí k záměrně strategii jeví jako základ konkurenceschopnosti organizace.

Významná v tomto ohledu je také Mintzbergova práce *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*<sup>46</sup>, kde popisuje jednotlivé prvky celého procesu formulace strategie, které označuje jako soubor 5 P – Plan (plán), Ploy (komplot, manévr), Pattern (vzorec, model chování), Position (pozice) a Perspective (charakter, koncepce organizace). Strategie je tedy dle Mintzberga koncipována jako představa stakeholderů o stavu organizace v budoucnu (s důrazem na implementaci, tedy proces vedoucí k naplnění plánu) a způsob jejího naplnění, který zajistí, že budou dosaženy základní cíle organizace. Strategie však může sloužit také jako určitý manévr k oklamání konkurence. Mintzberg vnímá strategii jako vzorec či model chování projevující se v klíčových rozhodnutích. Charakter organizace je podle Mintzberga dán především charakterem top managementu (tvůrce strategie), tzn. jeho osobností, názory, preferencemi apod. Zprostředkovaně lze tedy říci, že strategie je organizací tím, čím je osobnost člověku.

<sup>45</sup> Strategy Business Unit – strategická obchodní jednotka, která vytváří vlastní business strategii, zastřešenou corporate strategií společnou všem SBU v rámci jedné organizace

<sup>46</sup> Srov. MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175 – 195.

## 4.3 Strategie jako integrující prvek

Tato typologie strategií je poměrně často citována, zejména pro svou poměrně širokou uplatnitelnost v celé řadě typů organizací působících v různých odvětvích.

Raymond E. Miles a Charles C. Snow vytvořili tzv. Miles and Snow typology of strategies, jejímž základem je jejich odborná stať *Organizational strategy, structure and process*<sup>47</sup> publikovaná v roce 1978. Zde oba autoři uvádějí, že základem pro určení vhodné strategie je způsob, jakým se daná organizace rozhodne řešit tři základní problémy – podnikání, řízení a administrativu. Problém podnikání souvisí se způsobem řízení podílu organizace na relevantním trhu. Problém řízení spočívá ve způsobu implementace vhodného řešení pro řízení tržního podílu do prostředí organizace. Problémem managementu pak je vhodné řešení způsobu vnitřního uspořádání dané organizace tak, aby byla schopna co nejefektivněji implementovat řešení předchozích dvou problémů. Na základě tohoto předpokladu definovali Miles a Snow čtyři základní typy strategie:

### Hledač

„Hledači“ jsou původci inovací v daném odvětví. Organizace zastávající tuto strategii zpravidla poměrně často obnovuje portfolio svých produktů. Důsledně se snaží zaujímat první místo na trhu. Stěžejní podmínkou je decentralizovaný způsob řízení, který podporuje flexibilitu, jež je nezbytná pro schopnost rychle reagovat i na ty nejnepatrnější změny na trhu a přizpůsobit se jim formou neustálých inovací. Taková organizace klade velký důraz na různé formy marketingového výzkumu. Poměrně značnou část finančních prostředků investuje do výzkumu a vývoje.

### Obránce

Organizace zastávající strategii obránce se na rozdíl od hledačů orientuje na úzký segment trhu, což jí umožňuje hledat možnosti, jak dosáhnout co nejvyšší efektivity, popř. zdokonalovat své produkty. Svou pozici na trhu tak brání cestou nízkých cen nebo naopak produkcí vysoce kvalitních produktů. Změnám v ostatních odvětvích organizace věnuje pouze minimální pozornost. Naprostá většina inovací je soustředěna na procesy zdokonalující produkci stávajícího produktu.

### Analyzátor

<sup>47</sup> Srov. MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*.

Někde mezi hledače a obránce lze zařadit organizaci, která zvolila strategii analyzátora. Své aktivity zaměřuje jak na udržení si stávající pozice na úzkém segmentu trhu, tak také na hledání nových trhů, ovšem beze snahy být na daném trhu první. Organizace s touto strategií vyhledává pouze trhy ověřené hledači, tzn. relativně bez rizika neúspěchu. Organizace tedy působí jak na stabilnějších trzích, které umožňují zdokonalování interních procesů vedoucích ke zvýšení efektivity produkce, tak také na turbulentních trzích, ovšem až po důkladném posouzení všech faktorů souvisejících se vstupem na nový trh a především poté, co „hledači“ prokázali životaschopnost daného trhu. V této souvislosti hovoří někteří autoři o fenoménu tzv. waiting games – vyčkávacích her, v rámci kterých organizace vyčkává se vstupem nové technologie na trh až do okamžiku, kdy tak učiní její konkurent, který prověří, zda nová technologie bude na trhu úspěšná, či nikoliv. Paradoxní situace nastává v okamžiku, kdy i konkurence zastává strategii analyzátora a se vstupem na trh vyčkává. Organizace, které zastávají jak strategii hledače, tak i analyzátora, bývají označovány jako „obouruké“.

## Reaktor

Organizace spadající do skupiny reaktorů nemá žádnou konzistentní dlouhodobou strategii. Své strategické chování mění nesystematicky jako ad-hoc reakce na aktuální dění na trhu.

## 4.4 Strategie jako způsob vymezení se vůči konkurenci

Michael Eugene Porter<sup>48</sup> vnímá strategii jako proces vytváření jedinečné pozice vůči konkurenci, která je dána unikátností (nebo unikátní kombinací) jednotlivých aktivit organizace. Nicméně, jedinečná pozice sama o sobě nezaručuje trvalou konkurenční výhodu. Ostatní organizace se budou snažit úspěšné aktivity organizace napodobit, což nutí společnost svou strategii neustále inovovat a přicházet s novými, pokud možno nenapodobitelnými kombinacemi jednotlivých aktivit při zachování jejich vzájemné kompatibility.

Svůj přístup ke strategii jako způsobu vymezení se vůči konkurenci Porter rozpracovává do teorie generických konkurenčních strategií, jež se od svého vzniku stala základem pro většinu konkurenčních strategií napříč odvětvími, bez ohledu na zaměření či velikost organizace. Tato teorie se řadí mezi nejvlivnější, nejvýznamnější a nejvíce citované přístupy v oblasti teoretického bádání i praktických aplikací strategického managementu. Zásadní pro danou teorii je vnímání vnějšího prostředí

<sup>48</sup> Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.



organizace jako základní určující faktor, který ovlivňuje pozici organizace na daném trhu. Stěžejní je podle Portera schopnost organizace své vnější prostředí správně analyzovat a přijímat ho jako determinující faktor při tvorbě strategie organizace.

Základním východiskem je analýza tzv. pěti konkurenčních sil (viz kap. 3.2.1), která vytváří rámec pro definování pozice organizace v rámci daného trhu. Organizace s vhodným umístěním je schopna dlouhodobě vykazovat poměrně vysoký zisk i v případě, že struktura daného odvětví je obecně nepříznivá a průměrná ziskovost v daném odvětví je relativně nízká. Základem dlouhodobě udržitelného růstu organizace je její konkurenční výhoda (specifická přednost).

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

### **Strategie nízkých cen**

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

### **Strategie odlišnosti**

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

### Strategie zacílení

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

### Strategie uvíznutí

V podstatě se nejedná o strategii. Do tohoto sektoru Porterovy matice spadají organizace, které se pohybují mezi jednotlivými výše definovanými strategiemi, aniž by si jednu z nich zvolily za svou dominantní a podřídily jí veškeré své aktivity. V tom případě nejsou schopny konkurovat organizacím, které se plně soustředí na jasně definovanou strategii. Organizace, která se snaží dosáhnout výhody ve všech oblastech najednou, zpravidla nedosáhne výhody ani v jedné z nich.

## 4.5 Strategie jako způsob využívání zdrojů

Jay Barney<sup>49</sup> se na rozdíl od Portera zaměřuje na interní prostředí organizace, nicméně svou teorii zaměřenou na zdroje (Resource-based view, RBV) v podstatě rozvíjí Porterovy generické konkurenční strategie, když základ konkurenční výhody hledá ve způsobu, jakým organizace nakládá se svými zdroji. Za zdroje jsou považovány: veškerá aktiva, organizační procesy, firemní atributy, informace, znalosti apod., které jsou pod kontrolou dané organizace a umožňují jí formulovat a implementovat strategie, jež navýší efektivitu a výkonnost organizace. Barney dělí zdroje organizace do tří základních skupin: fyzické zdroje, lidské zdroje a organizační zdroje. Později byly tyto zdroje doplněny ještě o další dvě skupiny: sociální kapitál managementu a finanční kapitál. V souladu s Barneyho RBV teorií by organizace měla založit svou strategii na dostupných zdrojích a vlastních schopnostech. Prvním argumentem podporujícím tuto teorii je skutečnost, že organizace má zanedbatelnou, resp. žádnou možnost ovlivnit tempo turbulentních změn, k nimž dochází ve vnějším okolí organizace. Z tohoto důvodu se jeví jako správné zaměřit svou pozornost na vnitropodnikové aktivity, které sama iniciuje, a tudíž je má plně pod kontrolou. Druhý argument pro RBV teorii upozorňuje,

<sup>49</sup> Srov. BARNEY, J. B. *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*.

že analýzy vnějšího okolí používají všeobecně známé modely a techniky, tudíž je zde poměrně malý prostor pro jednotlivé organizace založit na nich svou konkurenční výhodu.

RBV teorie více než ostatní zdůrazňuje roli top managementu, zejména při formulování vize či strategie a následně i v celkové úspěšnosti organizace. Teorie je založena na předpokladu, že organizace disponuje jedinečnými zdroji a primární rolí top managementu je zformulovat takovou strategii, která jedinečnost těchto zdrojů (popř. jedinečnou kombinaci zdrojů) přetvoří v konkurenční výhodu organizace, spočívající např. v relativně nízké prodejní ceně produktu, relativně lepších doprovodných službách či inovativnosti produktu. Skutečnou konkurenční výhodu organizace získá pouze v tom případě, když dokáže zformulovat strategii takové kombinace využití zdrojů, kterou není schopen napodobit žádný konkurent, popř. není schopen čerpat výhody z takto zformulované strategie. Organizace tak vytváří jedinečné produktové kombinace založené na jedinečných zdrojích a jedinečných strategických rozhodnutích.

## 4.6 Strategie jako sociální praxe

Přístup, jehož hlavním představitelem je Richard Whittington<sup>50</sup>, je založen na propojení akademického a praktického pohledu na strategii. Předmětem zkoumání je způsob, jakým nositelé a tvůrci strategie jednájí a komunikují. Klíčovou otázkou se stává, co to znamená být efektivním top manažerem uplatňujícím zásady strategického managementu a co vše musí top manažer udělat proto, aby této efektivity dosáhl. Přístup ke strategii jako k praxi posouvá jádro zkoumání od organizace jako celku na praktické kompetence top manažera jako nositele a tvůrce strategie. Na rozdíl od předchozích přístupů je Whittingtonův pohled širší. Nevnímá strategii pouze jako čisté vytyčení strategického směru, ale zejména jako klíčový úkol top manažera v kontextu celého procesu strategického managementu. Zásadní pro něj tedy není otázka, co je to strategie, ale jak reální top manažeři vytvářejí strategii v praxi.

Realizační proces strategie lze dle Whittingtona rozdělit do dvou stěžejních částí – na inspirační a rutinní část. V první fázi top manažer produkuje nápady, vyhledává příležitosti, hodnotí situaci. Ve druhé fázi se zabývá rutinními činnostmi, které provádí obdobně jako v předchozích obdobích – rozpracování strategie do jednotlivých strategických operací včetně finančních analýz a rozpočtů, komunikace se stakeholdery, zpracovávání formální dokumentace ke strategii a další činnosti vedoucí k implementaci zformulované strategie.

<sup>50</sup> Srov. WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?*

Jak upozorňuje Whittington, způsob práce se strategií se výrazně liší manažer od manažera. Společným prvkem však zůstává požadavek na dvojí typ kompetencí – sledování vnějšího okolí, vyhledávání trendů a na heuristice založené rozhodování; a implementace strategického rozhodnutí do procesů vnitřního prostředí organizace, založené na analogickém způsobu uvažování.

Whittington zároveň představuje čtyři různé kontexty strategie. Se zjevnou oporou o Mintzbergovu klasifikaci strategií Whittington specifikuje klíčové činnosti top manažera. V klasickém kontextu lze předpokládat, že organizace má zajištěny interní i externí zdroje. Úkolem manažera je pak zorganizovat využití těchto zdrojů tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Z tohoto pohledu je strategické chování ovlivňováno racionalitou, oportunistem a vlastními zájmy top manažera.

Evoluční kontext rozlišuje mezi chováním organizace, která se snaží o racionální rozhodování na základě provedených analýz, a tržními mechanismy řídicími vnějšího okolí organizace, které mnohdy nepředvídatelně ovlivňují růst či prosté přežití jednoho tržního subjektu a zánik jiného. Tento kontext zpochybňuje pozici top manažera jako determinujícího prvku úspěchu organizace. Není to pouze top manažer, který ovlivňuje budoucnost organizace, ve skutečnosti je tímto hybatelem kombinace seberegulačních tržních nástrojů, nahodilých událostí a pozitivních zpětnovazebních procesů vyvolaných rozhodnutím top manažera.

V procesuálním kontextu plynou hospodářské výsledky organizace z interakce mezi jednotlivci a mezi jednotlivci a jejich prostředím. Výsledky takové interakce jsou nepředvídatelné, neboť samotné akce jsou mnohdy neúmyslné a probíhají nezamýšleně. Lidé se nechovají zcela racionálně, neboť jsou obětí limitů vlastní racionality. Tento fakt, spolu se skutečností, že interakce mezi jednotlivci je řízena nejen vlastním zájmem těchto jednotlivců, ale také kolektivním vyjednáváním a přístupností ke kompromisům, způsobuje, že se hospodářský vývoj stává nečitelným a nepředvídatelným.

Systémový kontext upozorňuje na skutečnost, že každý z výše uvedených pohledů je omezen historickým, sociálním a kulturním prostředím dané organizace. Jiné je chování organizace jako celku, jiný je ale také přístup top manažera v anglosaském prostředí, jiný v prostředí ekonomicky rostoucích asijských států. Strategické chování je proto zakotveno v síti společenského klimatu, kde hrají svou roli i kulturní normy, míra vzdělanosti dané společnosti, náboženství apod. Z tohoto pohledu vyplývá, že co je v jednom prostředí považováno za iracionální, může být v jiném prostředí vnímáno jako zcela racionální chování.



V odborné literatuře lze nalézt mnoho různých přístupů a názorů na to, co je to strategie a na čem by měla být založena. Každý autor na strategii pohlíží z jiného hlediska a do popředí svého zájmu klade jiné faktory.

Nejvýznamnější a nejběžněji užívaný je Porterův pohled a jeho koncept generických strategií, který říká, že máme de facto dvě možnosti, jak se na trhu odlišit. Buďto se odlišíme cenou anebo unikátností našeho produktu. Tuctové produkty s nezajímavou cenou tedy Porter nepovažuje z dlouhodobého hlediska za přeživší.



1. Definujte alespoň tři různé pohledy na strategii.
2. Vysvětlete princip Porterových generických strategií.
3. Objasněte, na čem je založena strategie Hledače dle Milse a Snowa.



### Literatura k tématu:

- [1] CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*. USA, Cambridge (MA): MIT Press, 1962. ISBN 0262530090.
- [2] MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272.
- [3] MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. USA, Stanford (CA): Stanford University Press, 1978. ISBN 978-08-0474-840-7.
- [4] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. USA, New York: Free Press, 1980. ISBN 10 0684841487.
- [5] BARNEY, J. B. *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. USA, New York: Pearson Education, 2014. ISBN 978-01-3379-368-0.
- [6] WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?* UK, Andover: Cengage Learning EMEA, 2000. ISBN 978-1861523778.

## Kapitola 5

# Business model



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat princip a účel business modelu;
- sestavit business model Canvas;
- zformulovat jednotlivé kroky vedoucí od nápadu k jeho realizaci.



Klíčová slova:

Business model, Canvas, Supertabulka.

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu“.<sup>51</sup> Business model lze označit za jakousi šablonu, která umožňuje sestavit produkt dané organizace tak, aby naplňoval veškeré požadavky zákazníka s respektováním ekonomických či personálních možností dané organizace. Svým způsobem může business model připomínat podnikatelský plán zpracovaný do grafické podoby myšlenkové mapy.

Business model lze zpracovat jak pro organizaci jako celek, tak i pro jednotlivé produkty dané organizace.

## 5.1 Business model Canvas<sup>52</sup>

Jedním z nejpoužívanějších modelů v praxi je business model Canvas (v překladu „plátno“ – název tedy vystihuje podstatu business modelů, tzn. vytvoření šablony, plátna, do kterého si organizace promítá své vlastní procesy a charakteristiky). Popisu tvorby business modelu Canvas se podrobně věnuje Alexander Osterwalder spolu s týmem svých spolupracovníků. Právě z jeho publikace *Tvorba business modelů – Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev* je převzata většina textu v této kapitole.

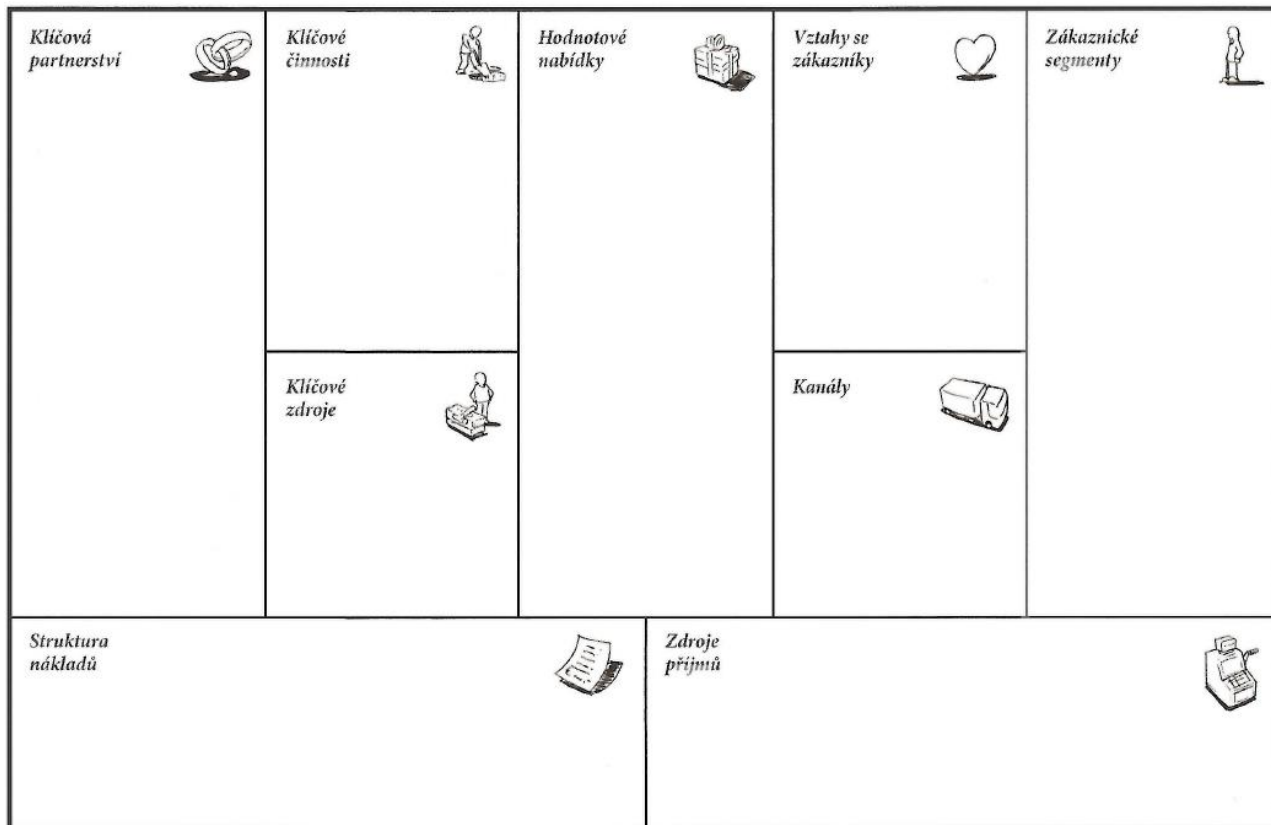
Jak je patrné z Obr. 5.1, business model Canvas se skládá z 9 „stavebních prvků“, kterými jsou:

- zákaznické segmenty (organizace se zaměřuje na jeden či více zákaznických segmentů),
- hodnotové nabídky (organizace se snaží řešit problémy zákazníků a uspokojovat jejich potřeby pomocí hodnotových nabídek),
- kanály (organizace předává hodnotové nabídky zákazníkům prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů),
- vztahy se zákazníky (organizace vytváří a udržuje vztahy se zákazníky v každém zákaznickém segmentu),
- zdroje příjmů (zdroje příjmů vycházejí z hodnotových nabídek, které byly úspěšně nabídnuty zákazníkům),
- klíčové zdroje (klíčové zdroje jsou aktiva potřebná k tomu, aby organizace mohla nabízet a dodávat předchozí stavební prvky),
- klíčové činnosti (stavební prvky jsou nabízeny prostřednictvím různých klíčových činností),

<sup>51</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Tvorba Business Modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.*

<sup>52</sup> Převzato z Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Tvorba Business Modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*, upraveno.

- klíčová partnerství (některé činnosti se outsourcují a některé zdroje se získávají mimo danou organizaci),
- struktura nákladů (prvky business modelu vytvářejí určitou strukturu nákladů).

Obrázek 5.1 Business model Canvas<sup>53</sup>

### 5.1.1 Zákaznické segmenty

Stavební prvek Zákaznické segmenty definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce daná organizace zaměřit.

Zákazníci představují jádro každého business modelu. Právě zákazníci přinášejí organizaci zisk. Organizace může lépe přizpůsobit svůj produkt potřebám zákazníků tím, že zákazníky seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů. Business model pak může definovat jeden či více velkých či malých zákaznických segmentů. Je pak na rozhodnutí top managementu dané organizace, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat.

<sup>53</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Tvorba Business Modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.*



Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Pro koho vytváříme hodnotu?
- Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?

Níže je uvedeno několik příkladů typů zákaznických segmentů:

- masový trh (v tomto případě se nerozlišují jednotlivé zákaznické segmenty, daná organizace se zaměřuje pouze na jednu velkou skupinu zákazníků s podobnými potřebami a problémy),
- nikový trh (takový business model je zaměřen na specifické a specializované zákaznické segmenty),
- segmentace (business model rozlišuje mezi různými zákaznickými segmenty a každému z nich přináší odlišné hodnotové nabídky),
- diverzifikace (organizace s business modelem založeným na diverzifikaci zákazníků se zaměřuje na více nesouvisejících zákaznických segmentů s velmi odlišnými potřebami a problémy),
- vícestranné platformy (v daném případě se business model zaměřuje na více vzájemně provázaných zákaznických segmentů – např. majitelé elektromobilů a provozovatelé dobíjecích stanic; či followeři daného YouTube kanálu pro přilákání inzerentů a inzerenti umístující na daný kanál své reklamy právě v závislosti na počtu followerů).

## 5.1.2 Hodnotové nabídky

Stavební prvek Hodnotové nabídky popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment.

Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci upřednostňují danou organizaci před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Hodnotová nabídka je tedy souborem výhod, které daná organizace nabízí svým zákazníkům. V podstatě se jedná o specifické přednosti, které jsou blíže popsány v kap. 6.1.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme?
- Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit?
- Které potřeby zákazníka uspokojujeme?
- Jaká spojení produktů nabízíme jednotlivým zákaznickým segmentům?

Hodnoty mohou být kvalitativní (např. design) či kvantitativní (např. cena či rychlost dodání daného produktu). K tvorbě hodnoty pro zákazníka mohou přispět např. některé z níže uvedených prvků:

- novost (jedná se o uspokojení zcela nového souboru potřeb, které zákazníci dříve nepocítovali, protože se s podobnou nabídkou nemohli setkat, mnohdy je novost zajištěna vývojem zcela nových technologií),
- výkon (tradiční způsob tvorby hodnoty představuje zlepšování výkonu daného produktu; zlepšování výkonu má však své hranice a ne vždy je zákazník schopen s vyšším výkonem pracovat, tudíž se nemusí vždy jednat o výhodu vedoucí k vyšší poptávce po daném produktu),
- přizpůsobivost (hodnotu vytváří rovněž přizpůsobivost produktu specifickým potřebám jednotlivých zákazníků či zákaznických segmentů; tento přístup zohledňuje specifika customizovaných produktů a navíc využívá výhod úspor z rozsahu),
- zvládnutí úkolů (hodnota spočívá v zabezpečení doprovodných úkonů, které zajistí bezproblémové využívání daného produktu),
- design (někdy je právě design pro zákazníky nejdůležitějším aspektem produktu při jejich rozhodování),
- značka/status (zákazníci mohou spatřovat hodnotu už jen v tom, že používají a ukazují ostatním určitou značku, která jim tak zajišťuje určitý společenský status),
- cena (nabídnutí podobné hodnoty za nižší cenu představuje častý způsob, jak získat zákazníky; organizace by si však měla vždy pečlivě rozmyslet, zda je v jejich silách právě na této hodnotě založit svou konkurenční výhodu),
- snižování nákladů (daný produkt pomáhá zákazníkům snižovat jejich náklady - např. cloudování),
- snižování rizika (hodnota může spočívat např. v prodloužení záruční doby či jiné formě garance),
- dostupnost (daná hodnota spočívá ve zpřístupnění daného produktu zákazníkům, kteří k němu dříve přístup neměli - např. půjčovna luxusních kabelek),
- pohodlnost/využitelnost (snaha o větší pohodlí či snadné používání - např. různé aplikace pro chytré mobilní telefony).

### 5.1.3 Kanály

Stavební prvek Kanály popisuje, jak daná organizace komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Které kanály jednotlivé zákaznické segmenty preferují?
- Které kanály daná organizace využívá v současné době?
- Jak jsou kanály dané organizace integrovány a které fungují nejlépe?
- Které kanály jsou nákladově nejefektivnější?
- Jak daná organizace harmonizuje své kanály se zvyklostmi zákazníků?

Kanály mají pět různých fází (přičemž každý kanál dokáže pokrýt buď jen některé nebo všechny níže uvedené fáze):

- povědomí (zvýšit povědomí o produktu dané organizace),
- hodnocení (pomoci zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku dané organizace),
- nákup (umožnit zákazníkům zakoupit produkty dané organizace),
- předání (předat zákazníkům hodnotovou nabídku),
- po prodeji (zajistit poprodejní zákaznickou podporu).

Kanály lze rozdělit na přímé (prodejci, prodej prostřednictvím vlastního e-shopu) nebo nepřímé (maloobchodní či velkoobchodní prodejny).

### 5.1.4 Vztahy se zákazníky

Stavební prvek Vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si daná organizace buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Vztahy mohou vycházet z následujících motivací:

- získat zákazníky,
- udržet si zákazníky,
- navyšovat prodej.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Jaké typy vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají?
- Jaké typy vztahů jsme již vytvořili?
- Jak jednotlivé vztahy jsou nákladné?
- Jak jsou jednotlivé vztahy začleněny mezi ostatní části business modelu?

Vztahy se zákazníky lze rozdělit do několika kategorií, které spolu mohou v rámci vztahu dané organizace s určitým zákaznickým segmentem koexistovat:

- osobní asistence (zákazník komunikuje se skutečným zástupce dané organizace, který mu poskytne pomoc nejen v průběhu procesu prodeje, ale i po uskutečnění nákupu),
- individualizovaná osobní asistence (zástupce dané organizace se individuálně věnuje určitému klientovi – např. sektor privátních bankovních služeb),
- samoobsluha (organizace se zákazníky žádné přímé vztahy neudrží, naopak jim poskytuje veškeré prostředky nutné k tomu, aby se o sebe postarali sami – např. internetové bankovníctví),
- automatizované služby (tento typ vztahu spojuje sofistikovanější formu zákaznické samoobsluhy s automatizovanými procesy; automatizované služby jsou schopny rozpoznat jednotlivé zákazníky a jejich charakteristické vlastnosti a potřeby a nabídnout jim informace na míru k dané objednávce či transakci),

- komunity (organizace komunikuje se zákazníkem prostřednictvím uživatelské komunity – např. komunita lidí usilujících o redukci své váhy a organizace nabízející prostředky podporující hubnutí),
- spolupráce (hodnota produktu je vytvářena přímo ve spolupráci se zákazníkem – např. návrh designu individualizované produktu).

### 5.1.5 Zdroje příjmů

Stavební prvek Zdroje příjmů představuje hodnotu, kterou daná organizace generuje z každého zákaznického segmentu. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu či závislost na množství.

Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

- transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb,
- opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit?
- Za co platí nyní?
- Jak nyní platí?
- Jak by rádi platili?
- Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Příjmy lze generovat prostřednictvím některého z níže uvedených způsobů:

- prodej aktiv,
- poplatek za užití,
- předplatné,
- půjčování/pronájem,
- poskytování licencí,
- brokerage fees (zprostředkování služeb mezi dvěma či více stranami),
- reklama.

Každý zdroj příjmů se může opírat o různé cenotvorné mechanismy, které lze rozdělit na fixní a dynamické:

- fixní cenotvorba (ceníková cena, cena závislá na charakteristikách produktu, cena závislá na zákaznickém segmentu, cena závislá na objemu),

- dynamická cenotvorba (smlouvání, tzv. yield management – cena závisí na stavu zásob či času nákupu – např. netrvanlivé potraviny, vlaková jízdenka v různé časy a různé dny v týdnu, aktuální stav nabídky a poptávky, aukce).

### 5.1.6 Klíčové zdroje

Stavební prvek Klíčové zdroje popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model vůbec fungoval. Klíčové zdroje umožňují dané organizaci vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Organizace je může vlastnit či si je může pronajímat, popř. je může koupit od klíčových partnerů.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky?
- Jaké klíčové zdroje vyžadují naše distribuční kanály?
- Jaké klíčové zdroje vyžadují naše vztahy se zákazníky?
- Jaké klíčové zdroje vyžadují naše zdroje příjmů?

Klíčové zdroje lze rozdělit do následujících kategorií:

- fyzické zdroje (fyzická aktiva jako např. výrobní prostory, budovy, vozidla, stroje, systémy, distribuční sítě),
- duševní zdroje (značky, patenty, autorská práva, partnerství, databáze apod.; není snadné je vytvořit, o to větší však mají hodnotu),
- lidské zdroje (hrají klíčovou roli zejm. v odvětvích vyžadujících znalosti či kreativitu),
- finanční zdroje.

### 5.1.7 Klíčové činnosti

Stavební prvek Klíčové činnosti popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval.

Za klíčové činnosti lze označit ty aktivity organizace, které jsou nezbytné pro její úspěšné fungování (tzn. pro tvorbu a prezentaci hodnotové nabídky, průniku na trhy, udržení vztahů se zákazníky a generaci příjmů).

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky?
- Jaké klíčové činnosti vyžadují naše distribuční kanály?
- Jaké klíčové činnosti vyžadují naše vztahy se zákazníky?
- Jaké klíčové činnosti vyžadují naše zdroje příjmů?

Klíčové činnosti lze rozdělit do následujících kategorií:

- výroba (navrhování výroba a poskytování výrobku ve značném množství či vysoké kvalitě),
- řešení problémů (nalézání nových řešení u problémů jednotlivých zákazníků – stěžejní pro takovou organizaci je implementace principů znalostního managementu),
- platforma/síť (jako platforma mohou fungovat sítě, zprostředkovací platformy, software či značky).

## 5.1.8 Klíčová partnerství

Stavební prvek Klíčová partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval. Partnerství mohou vznikat z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů.

Rozlišujeme mezi čtyřmi odlišnými typy partnerství:

- strategická spojení mezi subjekty, které si nekonkurují,
- spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty,
- společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,
- vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Kdo jsou naši klíčoví partneři?
- Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé?
- Které klíčové zdroje získáváme od partnerů?
- Které klíčové činnosti partneři vykonávají?

U tvorby partnerství může být užitečné rozlišovat mezi třemi typy motivace:

- optimalizace a úspory z rozsahu (cílem partnerství je v tomto případě snížení nákladů, např. formou sdílení infrastruktury),
- snížení rizika a nejistoty (taková partnerství mohou vznikat i v konkurenčním prostředí – např. partnerství ve fázi vývoje či uvedení daného produktu na trh, ve fázi prodeje si však dané organizace již plně konkurují),
- získání určitých zdrojů a činností (outsourcing).

## 5.1.9 Struktura nákladů

Stavební prvek Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu.

Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu. Jakmile jsou definovány klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit.

Organizace by si měla klást tyto otázky:

- Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější?
- Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější?
- Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější?

Je samozřejmé, že každá organizace by měla usilovat o minimalizování svých nákladů. Některé business modely jsou však na nízkých nákladech přímo založeny a nízké náklady pak vytvářejí specifickou přednost dané organizace.

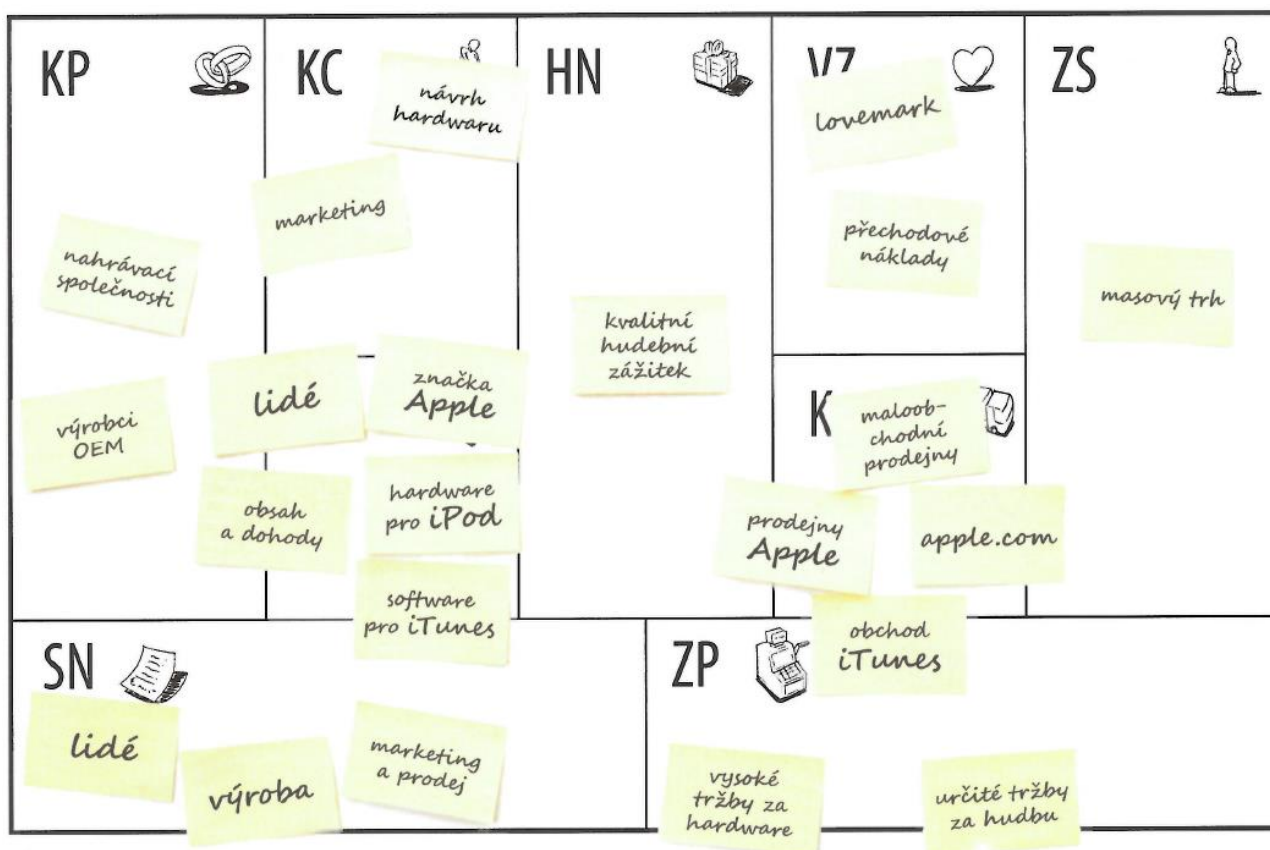
Z pohledu struktury nákladů lze rozlišovat následující modely:

- model motivovaný náklady (daná organizace usiluje o minimalizaci nákladů všude, kdekoliv je to možné – např. nízkonákladové letecké společnosti, IKEA),
- model motivovaný hodnotou (daná organizace zakládá svou specifickou přednost na poskytování prémiové hodnoty, vysoké personalizaci svých služeb či nadstandartní kvality svých produktů).

Struktura nákladů může mít následující vlastnosti:

- fixní náklady,
- variabilní náklady,
- úspory z rozsahu (např. množstevní slevy při nákupu vstupů),
- úspory ze sortimentu (např. marketing či distribuční kanály využitelné pro různé produkty dané organizace).

Osterwalder doporučuje pracovat s daným business modelem jako s malířským plátnem (odtud jeho název), do kterého tým top managementu zakresluje či pomocí lepících papírků umísťuje jednotlivé prvky modelu (viz Obr. 5.2, kde je model aplikován na produkt iPod/iTunes společnosti Apple).

Obrázek 5.2 Praktické využití Business modelu Canvas<sup>54</sup>

## 5.2 Business model dle Součka<sup>55</sup>

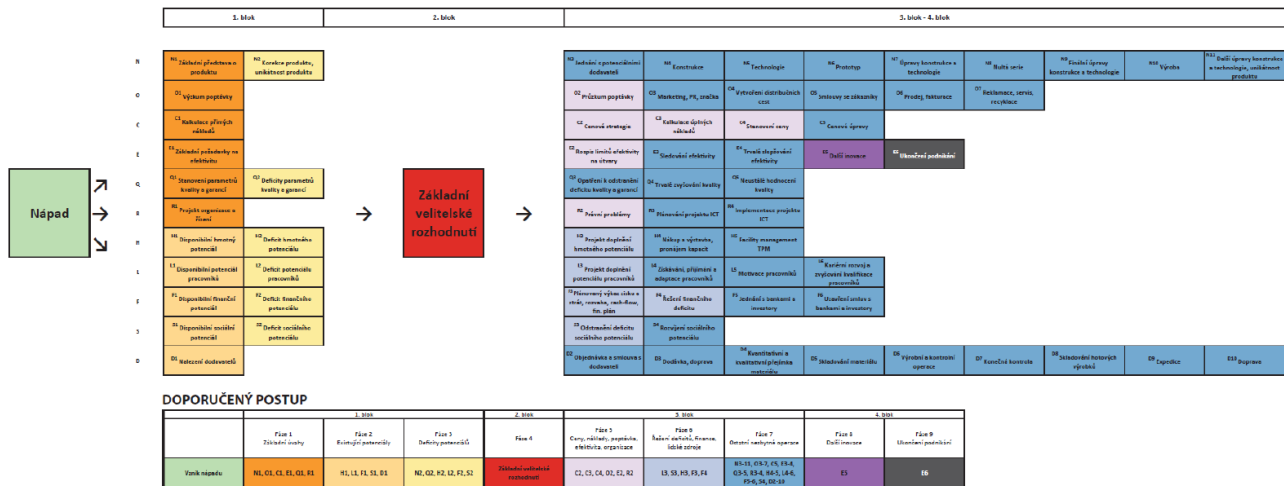
Jiným příkladem business modelu je tzv. Supertabulka (viz Obr. 5.3), jejímž autorem je prof. Zdeněk Souček. Nejedná se o šablonu, do které by se rozepisovaly jednotlivé aspekty konkrétní organizace/konkrétního produktu, jako je tomu v případě Osterwalderova modelu Canvas, ale spíše o soulednost jednotlivých kroků, určujících oblasti a pořadí, které musí top management důkladně promyslet před tím, než začne realizovat svou strategii.

Supertabulka je určena všem, kteří mají určitý nápad a chtějí jej co nejrychleji a nejefektivněji uvést do praxe. Cílem supertabulky je komplexně a ve správném pořadí vyjádřit všechny operace, které je nutné provést na cestě od vzniku nápadu k jeho úspěšné realizaci.

<sup>54</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. *Tvorba Business Modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.*

<sup>55</sup> Souček, Z. *Strategické řízení firmy – prezentace přednášky.*





Obrázek 5.3 Supertabulka Zdeňka Součka<sup>56</sup>

Skupiny základních aktivit tvoří:

- N – aktivity související s formulací nápadu,
- O – aktivity související s obchodem,
- C – aktivity související s cenami a náklady,
- E – aktivity související s efektivitou,
- Q – aktivity související s kvalitou a garancemi,
- R – aktivity související s organizací,
- H – aktivity související s hmotným potenciálem,
- L – aktivity související s pracovníky,
- F – aktivity související s finančním potenciálem,
- S – aktivity souvisejí se sociálním potenciálem,
- D – aktivity související s dodavateli a logistikou.



Základem činnosti organizace je vhodně navržený business model. Někteří top manažeři se při jeho sestavení inspiroují u jiné organizace, jiní se snaží navrhnout svůj vlastní, jedinečný business model. Jednoduchým, v praxi často používaným, nástrojem, pomocí kterého lze sestavit obchodní model, je Business Model Canvas Alexandera Osterwaldera.

<sup>56</sup> Souček, Z. *Strategické řízení firmy – prezentace přednášky*.

Jedná se o jednoduchý a úplný nástroj pro návrh business modelu, jeho analýzu i inovaci. Základem je „plátno“ (angl. canvas), které se skládá z devíti částí. Ty představují základní stavební kameny daného business modelu.

Odišným představitelem business modelu je Supertabulka Zdeňka Součka, která představuje přehled a posloupnost jednotlivých operací, které vedou od nápadu po jeho realizaci.



1. Vysvětlete princip business modelu Canvas.
2. Vyberte si libovolný produkt a zpracujte jej do plátna Canvas.
3. Vymyslete podnikatelský nápad a rozpracujte jej podle kroků definovaných Supertabulkou Zdeňka Součka.



#### Literatura k tématu:

- [1] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Tvorba Business Modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

## Kapitola 6

# Konkurenční výhoda



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat specifickou přednost organizace;
- charakterizovat vlastnosti tzv. superproduktu;
- specifikovat, na čem je založena celosvětová konkurenceschopnost.



Klíčová slova:

Specifická přednost, superprodukt, celosvětová konkurenceschopnost.

## 6.1 Specifická přednost<sup>57</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>57</sup> Částečně převzato z SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl II – Formulace strategie*, upraveno.

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

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

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

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

Při určování specifických předností se obvykle začíná zjišťováním, zda uvedené silné stránky organizace nemohou být i jejími specifickými přednostmi. Někdy tomu tak skutečně bývá. Silnou stránkou může být například vysoce kvalifikovaný pracovní kolektiv oddaný dané organizaci a dosahující trvale nadprůměrných pracovních výsledků. Jindy to může být zvládnutí obtížné technologie, dokonale vybudovaná distribuční síť, vynikající výsledky systému průzkumu trhu. Taková silná stránka může nepochybně být specifickou předností, na níž organizace může budovat svou strategii.

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

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

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

Řada organizací své specifické přednosti dosud nemá zformulovány. Některé organizace získaly své specifické přednosti přirozenou cestou. Vyplývají z geografického umístění, dosažitelnosti přírod-

ních zdrojů, levné pracovní síly. Vytváření a využívání specifických předností však musí být cílevědomou činností top managementu. Organizace, která specifické přednosti nemá zformulovány, cílevědomě je nevyužívá a neudržuje, má špatnou pozici na trhu a postupně je z trhu vytlačována.

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

Musí být zaměřeny na významné vlastnosti organizace, přičemž o míře významnosti vždy rozhoduje zákazník. Za tím účelem se zpracovávají ve spolupráci dodavatele se zákazníky tzv. „mapy vnímaných hodnot“. V těch se určují jednotlivé operace prováděné dodavatelem a cena každé z nich. Zákazník se rozhoduje, zda výsledky každé z operací vnímá, skutečně potřebuje a zda je ochoten za ně zaplatit. Někdy se zjistí, že mnoho operací zákazník buď vůbec nevnímá nebo nepotřebuje. V tom případě lze vypustit a snížit cenu. Zákazník tak získá produkt při stejné užitné hodnotě levněji. Taková spolupráce dodavatele se zákazníkem je jednou z moderních metod vedoucích k vyššímu efektu obou obchodních partnerů.

Nesmí být snadno a v krátké době napodobitelné jinými organizacemi, přičemž se nesmí podcenit schopnost imitace konkurencí, které nezabrání ani známková, patentová či jiná legislativní ochrana. V současné době má tato otázka zvýšený význam. Mnohé dynamicky se rozvíjející státy zatím nerespektují patentovou a známkovou ochranu produktů z vyspělých zemí a výrobky napodobují. Právní řešení této otázky je obtížné. Řešení je v dosažení takového předstihu, které napodobení prakticky znemožní.

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

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

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

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

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

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

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

## 6.2 Superprodukt<sup>58</sup>

Jedním ze zdrojů specifické přednosti může být překvapující kvalita nabízeného produktu.

Produkty s překvapující kvalitou (tzv. superprodukty) mají neočekávané vlastnosti, tedy vlastnosti, které zákazník od produktu neočekává. Před několika lety byly příkladem elektronické šaty (šaty osazené moderní elektronikou - počítačem, mobilním telefonem, navigací, snímačem základních biologických funkcí atd.), funkční bižuterie, signalizující vývoj cen akcií nebo pyl v ovzduší, textilie, které mají léčebné vlastnosti, WC, které díky propojení s nemocnicí informuje rodinné příslušníky o zdravotním stavu uživatele, obleky ve spreji (nastříkají se na tělo a po použití se smyjí).

Dnes jsou tyto výrobky již na trhu a zákazníci očekávají nabídku dalších superproduktů. Produkty se superkvalitou se vyznačují naprostou dokonalostí běžných funkcí daného produktu. Jak překvapující kvalita, tak i superkvalita se může týkat jak hmotných produktů (výrobků) tak i služeb. Moderní organizace se v poslední době zaměřují spíše na oblast služeb.

Superprodukty bývají často vysoce rentabilní. Nápad často nevyvolává vysoké náklady, přináší však mimořádně vysokou užitnou, přidanou hodnotu zákazníkům. Může být dána např. vysokou prestiží vyplývající z vlastnictví zcela unikátního, běžně nedostupného výrobku (auto na zakázku) nebo mimořádnou užitnou hodnotou (sportovní bunda se signalizačním protilavinovým zařízením, protiinfarktový WC nebo plyšový tuleň, který osamělému důchodci nahrazuje vnoučata. Při zpracování strategické operace zavádějící superprodukt je nutné vyřešit následující problémy:

<sup>58</sup> Částečně převzato z SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl II – Formulace strategie*, upraveno.

- Zajistit dostatečný přísun nových, převratných „šílených“ (crazy) nápadů. Obvykle nepocházejí od zákazníků – ti nevědí, že by produkt s takovými vlastnostmi mohl existovat. Nápady často vznikají u pracovníků s interdisciplinárními znalostmi, často ale i u lidí bez odborného vzdělání. Velmi se osvědčují tzv. „otevřené“ metody komunikace. Problémem je výběr nápadů k realizaci. Převažující úlohu zde hraje intuice. Metody založené na sofistikovaných základech (např. metoda vzdálenosti od fiktivní hodnoty, KORTER, PATTERN atd.) zde často selhávají.
- Dokonale zvládnout marketing nového superproduktu. Běžné marketingové metody (ankety, dotazy u zákazníků podobných produktů apod.) často selhávají. Někdy jsou dokonce zcela zavádějící. Např. průzkum poptávky po laserové zubní vrtačce před řadou let „přesvědčivě“ dokázal, že celosvětová poptávka bude činit kolem půl milionu kusů těchto výrobků. Skutečná poptávka byla prakticky nulová.
- Překonat legislativní a další bariéry. Např. u geneticky upravených rostlin a živočichů, nebo u léčebných metod je překonání těchto zábran velmi náročné a často dlouhodobé.
- Zvládnout management zisku a cash flow. Počáteční stádium může být velmi náročné, náklady jsou vysoké, tržby dočasně žádné nebo minimální. Využití rizikového kapitálu je často nezbytností. Životní cyklus superproduktu může být jiný než u běžných výrobků. Etapa jeho zavedení na trh může být pozvolnější než u „normálních“ výrobků, fáze vzestupu však může být raketová, nebo také nemusí vůbec nastat („propadáky“). Velký význam má cenová strategie – zda bude superprodukt, zejména v první fázi, určen jen exkluzivním zákazníkům (prestižní produkty) nebo pro široké spektrum spotřebitelů. K této problematice existuje rozsáhlá specializovaná literatura.

Někdy se v souvislosti se superprodukty mluví o tzv. kreativní ekonomice. Vynikají v ní Američané, kteří se nesnaží pouze zlepšovat jednotlivé parametry existujících produktů, ale jejich podstatné vlastnosti, často v neočekávaných oblastech.

Superprodukty jsou tedy takové produkty, které:

- uspokojují nové potřeby dosavadní cílové skupiny (turisti: nové zážitky-vodní sporty, potápění, paragliding, adrenalinové sporty),
- oslovují nové cílové skupiny (důchodci jako klienti drahých zájezdů, milionáři jako zákazníci specializovaných nemocnic, ženy středních vrstev jako zákaznice plastické chirurgie, děti jako zákazníci elektroniky,...),
- uspokojují existující potřeby novým způsobem (cytostatika, psychofarmaka, obkladačky s antibakteriálními účinky, stále nové typy mobilů, nízkokalorické jídlo),
- uspokojují dosavadní cílovou skupinu ve zcela nových situacích (zabezpečovací zařízení domů a bytů, protiatomové byty a kryty,...).



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

- Fáze 1 – zkoumají se potřeby zákazníka, co vlastně potřebuje (kosmonauti potřebují jednoduchý způsob připevňování předmětů).
- Fáze 2 – hledání analogických řešení z jiných oborů (gekon nebo moucha se umí udržet i na hladkém stropě; poznání vede k vytvoření suchého zipu).
- Fáze 3 – metoda se přenesse do jiných podmínek, vyvine se prototyp a posléze nový produkt.

Jinou metodou je metoda SCAMPER<sup>59</sup>:

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

## 6.3 Celosvětová konkurenceschopnost<sup>60</sup>

Existuje celá řada ukazatelů, které podle mínění jejich zastánců nebo dokonce autorů optimálně plní požadavky na kritérium, podle něhož lze hodnotit úspěšnost či míru úspěšnosti organizace. Zastánci jednotlivých názorů jsou většinou velmi nekompromisní a své názory brání až urputně. Existuje názor, že „zisk je zcela zavádějícím ukazatelem“ nebo „nejlepším a jediným ukazatelem úspěšnosti je přece jen zisk“, nebo že „Cash is King“, jindy že hlavním ukazatelem je výnosnost kapitálu, nemluvě o celé plejádě ukazatelů známých pod zkratkami ROA, ROI, ROE. Dlouhou dobu uznávaný ukazatel „tržní hodnota podniku“ odvozený od ceny akcií“ byl rovněž v době krize mnohými odborníky zavržen s odvoláním na obrovské kolísání kurzů.

<sup>59</sup> viz KOTLER, P., CASTIONE, J. A. *Chaotika*

<sup>60</sup> Částečně převzato z SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl IV – Od snu k realitě*, upraveno.

Jiní prosazují tzv. měkké ukazatele, jako je „podíl spokojených či dokonce šťastných zaměstnanců“, „míra fluktuace zaměstnanců“, „průměrná doba setrvání zaměstnanců v organizaci“, „počet zlepšovacích návrhů jako výraz loajality pracovníků“, „stupeň dosažení EI (emoční inteligence)“ atd.

Pod pojmem celosvětová konkurenceschopnost zde rozumíme schopnost organizace získat zakázky na kterémkoliv světovém trhu (včetně trhu domácího), jinými slovy prosadit se na kterýkoliv světový trh, udržet se na něm a dosáhnout přitom přiměřený zisk, resp. uspokojující krycí příspěvek. Tato schopnost ovšem musí být dosažena tak, že zaměstnanci organizace pracují za podmínek, které jsou v místě lokality organizace běžné. Dostávají tedy platy a mzdy obvyklé v této lokalitě, pracují v pracovním, bezpečnostně právním i ekologickém režimu, který je v této lokalitě běžný.

Dosažení a udržení celosvětové konkurenceschopnosti je životní otázkou organizace. Směřování k dosažení a udržení tohoto ukazatele je správnou reakcí na současný superkonkurenční globální svět.

V souladu s heslem „co neměřím, to neřídím“ se projevuje snaha míru celosvětové konkurenceschopnosti nějak kvantifikovat. Lze to provést např. ukazatelem „podíl na trhu“. Definice tohoto ukazatele je poměrně jednoduchá a jednoznačná. U některých organizací (automobilky, rafinérie, zbrojovky) je určení tohoto podílu jednoduché a je obecně používáno. U malých organizací je však zjištění dosti obtížné a pohyb ukazatele slabě reprezentativní (ve zlomcích procent). Lze proto používat ukazatel „snadnost získání nové zakázky“. Je vyjádřen podílem získaných zakázek z celkového množství zakázek, o něž se organizace v uplynulém roce ucházela.

Je doba obřích fúzí. Světový trh stále více ovládají mohutné, především nadnárodní organizace. Nutně proto vzniká otázka, zda tyto organizace úplně neovládnu celý trh, zda malé a střední podniky z trhu vůbec nezmizí. Ukazuje se však, že tomu tak není a že i malé a střední podniky mají ekonomické oprávnění své existence a budou proto i v budoucnosti konkurenceschopné. Tento závěr má pro strategii podstatný význam. Stále je totiž nutné hodnotit, zda podnik dané velikosti na současném globálním trhu může obstát.

Největšími výhodami velkých organizací jsou:

- úspora z objemu (Economics of Scale),
- silné finanční zázemí - vlastní finanční zdroje plus vazby na velké finanční instituce,
- dlouhodobě opakované know-how,
- dostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků, často rozmístěných v různých teritoriích světa,
- dlouhodobé plánování počítající s vytvořením rezerv pro cyklické výkyvy a dočasné ekonomické obtíže,
- vysoký kredit u finančních ústavů (možnost získávání úvěrů).

Výhody „one man company“ jsou jednoznačné. Jsou to nízké náklady na realizaci zakázky a schopnost dočasného maximálního pracovního vzepětí při časovém tlaku na splnění zakázky.

Pro organizaci střední velikosti z toho vyplývá jednoznačný závěr: Musí být z hlediska celosvětové konkurenceschopnosti v něčem lepší než ty největší i ty nejmenší organizace. Musí se proto zaměřit na všechny ukazatele, podle nichž zákazníci rozhodují o svých dodavatelích.

Střední i malý podnik může obstát na trhu, ovšem pouze za určitých podmínek. Je tomu tak především tehdy, jestliže je úzce specializován a orientován na výklenek trhu. Tato výhoda je ovšem vždy pouze dočasná, protože do každého výklenku se brzy vrhnou další konkurenti. Jinou cestou je vysoká inovativnost a unikátnost produktu.

Jakou strategii tedy zvolit, aby organizace dosáhla a udržela si celosvětovou konkurenceschopnost?

Ukazuje se, že je nutné zaměřit se na tyto oblasti:

- kvalita,
- rychlost a schopnost rychlé reakce,
- spolehlivost dodávky,
- servis,
- cena.

Zde je nutné zdůraznit, že všechny tyto faktory je nutné chápat jako celek. Teprve ve svém celku, tj. společným působením, se dosáhne celosvětová konkurenceschopnost. Jinak řečeno, pouze účelná kombinace společného působení uvedených faktorů způsobí, že zákazník přijme naši nabídku (nikoliv nabídky konkurentů) a tudíž naše organizace bude celosvětově konkurenceschopná.

Zjednodušeně lze tedy říci, že celosvětovou konkurenceschopnost ovlivňují následující faktory:

- kvalita,
- cena,
- výběr zákazníka.

Kvalita je široký pojem. Její problematice jsou věnovány celé obsáhlé monografie. Sborníky evropských, amerických, japonských a nově vznikajících čínských technických norem charakterizují především technické parametry jednotlivých produktů a postupy jejich výroby. Z hlediska celosvětové konkurenceschopnosti je však nutné kvalitu posuzovat především z hlediska potřeb zákazníka. Kvalitní je z tohoto hlediska to, co odpovídá požadavkům zákazníka, respektujícího platné normy a předpisy. K definici tohoto požadavku je účelné použít tzv. mapy vnímaných hodnot.

Kvalitu produktů organizace lze hodnotit též pomocí množství certifikátů, atestů, referencí a dalších formálních dokumentů. Nepochybně mají svou váhu.

Mezi kritéria určující kvalitu organizace patří ovšem také ukazatelé, které nelze vyjádřit technickými parametry produktu. Patří sem např. komplexnost dodávek, rychlost, servis, spolehlivost, ucelenost sortimentu a další. V současném světě tvoří podstatnou část a někdy i nejvýznamnější složku kvality.

Skutečnost, že pokládáme celosvětovou konkurenceschopnost za nejvýznamnější faktor určující úspěšnost organizace, neznamena, že ostatní ekonomické ukazatele nemají žádný význam. Z hodnocení odborníků z této oblasti vyplynulo, že každý z těchto jednotlivých ukazatelů má sám o sobě určité nevýhody či slabé stránky:

- Zisk např. nevyjadřuje náklady na vlastní kapitál. Kromě toho jde o veličinu pouze „papírovou“.
- EVA (Economic Value Added) používá složité vzorce, avšak nepřesné vstupní údaje a navíc zvyšuje hodnotu organizace o zásoby hotových výrobků a rozpracovanosti.
- Vysoký cash lze dosáhnout i za cenu neúměrně nízké rentability tržeb.
- Procentuální růst výkonnosti může být skreslen enormně nízkou výchozí základnou.
- Výsledky mezipodnikového srovnání mohou být ve skutečnosti nesrovnatelné vzhledem k značné rozdílnosti subjektů.
- Výsledky získané extrapolací minulých trendů v současné chaotické době jsou stále méně použitelné.
- Výsledky simulačních propočtů závisí na správnosti vstupních dat zadaných zadavatelem.

Každý z výše uvedených ukazatelů má svůj význam, nemůže však sám o sobě hrát rozhodující roli při strategickém řízení organizace. Navíc je obtížné stanovit jeho „správnou“ velikost. Přirozeně se používá mezipodnikové srovnání (benchmarking).

Pouhé mechanické srovnání hodnot jednotlivých ukazatelů s jinými organizacemi však může být velmi zavádějící. Odlišnou velikost každého ukazatele lze vždy snadno zdůvodnit individuálním charakterem složení portfolia, momentálními výkyvy cen dodavatelů a řadou dalších „objektivně“ působících vlivů.

Velmi významnou roli při vytváření celosvětové konkurenceschopnosti podniku hrají ceny. Základem cenové strategie organizace by měl být tzv. target costing. Jde o metodu, kde jsou náklady produktu odvozovány z budoucích (předpokládaných) tržních cen, tj. cen, o nichž očekáváme, že budou v okamžiku realizace dosažitelné na trhu. Při tvorbě cen proto nerozhoduje otázka „za kolik budeme schopni produkt vyrobit (vytvořit)“, nýbrž otázka „kolik náš produkt smí stát“, aby byl v zájmových regionech v okamžiku jejich nabídky prodejny. Cílová cena, za níž produkt nabízíme, je proto odvozena od srovnání s konkurencí. V současné době, kdy na trhu téměř všech produktů vládne asijská, především čínská konkurence, se ovšem zdá, že české podniky nemají žádnou šanci zvítězit svými cenami na jakémkoliv trhu.

Cílové přímé náklady při použití metody target costing vznikají odečtením plánovaného krycího příspěvku, vytvořeného součtem plánovaného zisku a režijních nákladů plus event. určité rizikové přírázky, od očekávané tržní ceny konkurentů. Takto zjištěné cílové přímé náklady jsou přiřazeny jednotlivým složkám nákladů, resp. oddělením podniku vytvářejícím tyto náklady (např. náklady na materiál, nákup dílů, přímé mzdy apod.). Jsou tedy zadáním pro určité týmy pracovníků, kteří se podílejí na určitých činnostech ovlivňujících náklady (konstrukce, technologie, nákup...). Znamená to, že hned v nejčasnějších fázích vývoje produktu je důsledně sledována výše budoucích nákladů. Při použití target costing se využívá řada známých metod, jako je hodnotová analýza, srovnání skutečných nákladů generačního předchůdce produktu, zkušenostní křivky atd.

V moderních organizacích se v poslední době zavádí metoda simultánní přípravy výroby. Je založena na tom, že např. ve strojírenském podniku probíhá současně konstrukce, technologická příprava, konstrukce nářadí, technologická příprava výroby nářadí, výroba nářadí, jednání s dodavateli komponentů a materiálů a výroba prototypu. Tato metoda je v naprostém rozporu s tradičními sekvenčními postupy přípravy výroby. Konzervativnějším pracovníkům se proto tato nová metoda zdá být neuskutečnitelná. Vyžaduje ovšem vynikající komunikaci a spolupráci. Je však reálná a přináší obrovské úspory a zkrácení doby přípravy výroby.

Při použití metody target costing je vždy nezbytné, aby cena umožnila vytváření dostatečného krycího příspěvku. Ten musí zajišťovat tvorbu zdrojů pro inovace, investice i dividendy. To klasická kalkulční metoda nezabezpečuje a náklady (někdy dokonce samy přímé náklady) často pohlcují takový podíl z ceny, že se na rozvojové projekty a dividendy nevytvářejí potřebné zdroje.

Výběr zákazníků je dalším faktorem vedoucím k dosažení celosvětové konkurenceschopnosti. Orientace na málo náročné zákazníky sice může přinést dočasný efekt, avšak současně snižuje úsilí pracovníků, jejich ambicióznost a také degraduje organizaci na veřejnosti.

Základem správného výběru zákazníků je hodnocení jejich ziskovosti, rentability nebo přínosu ke krycímu příspěvku naší organizace. Ve většině menších organizací je však dosud hodnocení rentability zaměřeno na produkty, v poslední době také na aktivity (Activity Based Costing). Zřídka se hodnotí rentabilita zákazníků.

Provedení analýzy však často ukáže dvě překvapivé skutečnosti. Za prvé, že převážnou masu zisku vytváří pouze malá část zákazníků, zatímco mnoho zákazníků je málo rentabilních nebo dokonce vůbec nerentabilních. Za druhé, že tzv. „věrní zákazníci“ přinášejí jen malé efekty – v důsledku toho, že je jejich „věrnost“ vykupována nízkými ziskovými maržemi, vyplývajícími z neustálých ústupků dodavatele.

To ovšem nijak neznámá popření zásady absolutní orientace na zákazníka. Nesmí však jít o vazal-skou podřízenost, vedoucí k přehlížení vlastního zájmu na dosažení ekonomického efektu, ale o spolupráci, hledající vzájemně výhodná řešení.

Stále znovu a znovu je třeba si klást otázku, co se musí zlepšit, aby od dané organizace zákazník kupoval větší množství a byl ochoten za produkty dané organizace více platit. Takto lze získat odpověď na otázku, jaké ukazatele spokojenosti zákazníka je třeba sledovat a rozvíjet.



Žijeme již naplno v globálním světě. Hranice a vzdálenosti jakoby neexistovaly. Je proto nezbytné stále sledovat rozvoj světa i jeho sebevzdálenější a dříve jen exotické regiony. I tam jsou konkurenti a potenciální zákazníci, dokonce možná právě ti nejvýznamnější. Je naprosto nezbytné je co nejlépe poznat. Stejně tak je třeba usilovat o získání co nejlepších informací a zajistit jejich distribuci mezi spolupracovníky.

Největší konkurenti a největší trhy jsou ve státech, které jsou dosud málo známy a kolují o nich často zkreslené představy. Je třeba si je důkladně upřesnit.

Konkurence má globální charakter, nezná hranice. (Čínská firma Chine Overseas Engineering Group např. zvítězila ve výběrovém řízení na stavbu dálnic v Polsku. Nabídla o 30% nižší cenu než druhý nejlevnější uchazeč. Téměř získala i zakázku na výstavbu varšavského metra. Asijští dovozci velikonočních pomlázek vytlačili z trhu české a moravské košíkářky. Čínský kosmický program je nejvíce ambiciózním programem světa. Předčil USA i Rusko. Čína skupila převážnou většinu surovinových zdrojů v Africe i v jiných kontinentech.)

Vytváření celosvětové konkurenceschopnosti musí být vůdčí myšlenkou řízení moderní organizace.

Celosvětové konkurenceschopnosti lze dosáhnout pouze systematickým vytvářením optimální kombinace kvality, rychlosti, servisu, spolehlivosti a ceny.

K dosažení celosvětové konkurenceschopnosti musí být organizace ve všech výše uvedených parametrech výborná a srovnatelná s konkurenty, ale v něčem je musí předstihnout, být zde jedinečná, unikátní, mít zde určitou specifickou přednost.

Základem k dosažení celosvětové konkurenceschopnosti je vysoce kvalifikované strategické řízení organizace, respektující charakteristické rysy a tendence současného a budoucího superturbulentního globálního světa.

Místo naříkání na současné problémy je nutno zvolit akční, agresivní, aktivní přístup. Strategii organizace je proto nutné zaměřit na vytváření a soustavné posilování těch vlastností dané organizace, které vedou k její trvalé celosvětové konkurenceschopnosti.

Zbraněmi v boji za celosvětovou konkurenceschopnost organizace jsou: kreativita, učení a studium, osobní odpovědnost, motivace založená na výkonech, týmová práce spojená s osobní spokojeností, účelná komunikace, etické normy, neustálé zlepšování, spojování „tvrdých faktorů“ úspěšnosti s faktory „měkkými“, odvaha postupovat rizika, empowerment a spolupráce založená na důvěře.



1. Uveďte specifické přednosti deseti vámi vybraných organizací.
2. Zformulujte specifické přednosti virtuálního podniku, který byste založili.
3. Uveďte všechny vlivy působící na konkurenceschopnost:
  - automobilu,
  - počítače,
  - hamburgeru,
  - vysoké školy,
  - taxislužby.
4. Uveďte některé ukazatele používané pro hodnocení podniku a jejich přednosti a nedostatky.



### Literatura k tématu:

- [1] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl I.* Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.
- [2] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl II Formulace strategie.* Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-19-9.
- [3] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie.* Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-20-5.

- [4] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl IV Od snu k realitě*. Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-87-8.
- [5] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl V Aktivně vytvořit budoucnost*. Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-97-7.
- [6] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl VI Krok za krokem k vítězství*. Olomouc: MVŠO, 2012. ISBN 978-80-7455-041-6.