

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

**Strategický management – pro  
magisterské studium**

**Studijní opora pro kombinovanou formu studia**

**Garant: Ing. Jarmila Straková, Ph.D.**

**Ústav podnikové strategie**

**Katedra managementu**

**Autor: Ing. Jarmila Straková, Ph.D.**

# Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky .....	10
2.1	Úroveň strategického řízení a rozhodování v České republice.....	10
2.2	Strategický management v globálním prostředí.....	13
2.3	Organizační systém, oblasti a procesy organizačního systému .....	16
2.4	Výkonnost a dynamika organizačního systému .....	20
2.5	Strategický leadership .....	23
2.6	Teorie her a manažerské rozhodování.....	26
2.7	Strategický plánovací cyklus.....	29
2.8	Zásady tvorby a implementace podnikového potenciálu .....	32
2.9	Konkurenceschopnost – udržitelná konkurenční výhoda .....	35
2.10	Alternativní směry strategického rozvoje .....	38
2.11	Strategie modrých a rudých oceánů .....	42
2.12	Vymezení podnikové strategie podle M. Portera.....	45
2.13	Zdrojově orientovaný přístup k podnikové strategii (resourced-based-view) .....	47
2.14	Znalosti a konkurenční výhoda .....	50
2.15	Strukturálně orientovaný přístup k podnikové strategii (structure-conduct-performance) .....	53
2.16	Strategické soupeření .....	56
2.17	Vytváření hodnoty (hodnotová nabídka) .....	59
2.18	Jedinečný hodnotový řetězec .....	62
2.19	Vylučovací rozhodnutí (trade-offs).....	65
2.20	Strategický soulad (fit).....	67
2.21	Časová kontinuita strategie .....	70
2.22	Identifikace strategických rizik .....	73

2.23	Analytický model pro vnitřní podnikové zdroje .....	77
2.24	Analytický model pro mezoprostředí – nejbližší podnikové okolí .....	81
2.25	Intenzita, rozsah a dopad změn v makroprostředí.....	85
2.26	Analytický model pro makroprostředí .....	88
3	Příprava na semináře .....	94
3.1	Dekompozice strategických cílů do základních oblastí činnosti podniku .....	94
3.2	Projekce organizačního systému .....	98
3.3	Stávající a očekávané změny v charakteru manažerské práce a strategického řízení na praktických příkladech .....	103
3.4	Zpracování scénáře implementace strategie.....	109
3.5	Vymezení konkurenční výhody podniku .....	114
3.6	Charakteristika přístupu k formulaci strategie na vybraném podniku .....	119
3.7	Analýza produkčního potenciálu s využitím variantních modelů a jejich komparace .....	124
3.8	Aplikace odvětvového hodnotového řetězce .....	130
3.9	Aplikace jedinečného podnikového hodnotového řetězce.....	135
3.10	Mapa systému činností.....	138
3.11	Projekce map strategických rizik .....	140
3.12	Analýza významnosti vnitřních zdrojů podniku a faktorů mezoprostředí.....	146
3.13	Analýza makroprostředí – metoda scénářů a analýza životního cyklu odvětví..	152

# 1 Anotace

Období	4. semestr/ 2. ročník
<b>Název předmětu</b>	<b>Strategický management – pro magisterské studium</b>
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	Ing. Jarmila Straková, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra managementu
Vyučující (přednášející)	Ing. Jarmila Straková, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	Ing. Jarmila Straková, Ph.D. Ing. Petra Pártlová, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na semináře 70 % prezentace projektová analýza
Rozsah	4/2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Předmět je zaměřen na nové přístupy tvorby podnikové strategie v podmínkách tržní ekonomiky. Základem výuky je vymezení podniku jako organizačního systému, v rámci kterého se studenti teoreticky i prakticky seznámí s útvarem a procesní dekompozicí, s postupy při projekci podnikové architektury a s novými přístupy při projekci hodnotového produkčního potenciálu podniku. V rámci výuky budou prezentovány výsledky z vlastního výzkumu úrovně současného strategického řízení podnikové sféry v ČR.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 19.1 rozumí současné úloze a roli strategického řízení na národní i mezinárodní úrovni, 19.2 umí vydefinovat a charakterizovat organizační systém podniku a množinu podnikových subsystémů 1. řádu, 19.3 rozumí zásadám strategického leadershipu, strategického myšlení a rozhodování, 19.4 rozumí teorii her v kontextu manažerského rozhodování, 19.5 zná jednotlivé komponenty strategického plánovacího cyklu, 19.6 umí specifikovat podnikový potenciál, jeho složky a význam pro konkurenceschopnost podniku v internacionalizačních procesech v evropském i světovém měřítku, 19.7 umí vydefinovat pojem konkurenceschopnost a udržitelná

	<p>konkurenční výhoda,  19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie,  19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera,  19.10 chápe smysl a obsah procesu indikace strategických rizik v podniku,  19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí),  19.12 umí identifikovat změny probíhající v makroprostředí,  19.13 ovládá dekompozici strategických cílů do základních oblastí činností podniku,  19.14 ovládá zásady a přístupy k vymezení konkurenční výhody podniku,  19.15 ovládá analýzy produkčního a hodnotového potenciálu podniku,  19.16 ovládá mapování systému činností podniku,  19.17 umí vypracovat analýzu strategických rizik na úrovni odvětví i podniku.</p>
<p>Osnova předmětu</p>	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úroveň strategického řízení a rozhodování v České republice. (19.1)</li> <li>2. Strategický management v globálním prostředí. (19.1)</li> <li>3. Organizační systém, oblasti a procesy organizačního systému. (19.2)</li> <li>4. Výkonnost a dynamika organizačního systému. (19.2)</li> <li>5. Strategický leadership. (19.3)</li> <li>6. Teorie her a manažerské rozhodování. (19.4)</li> <li>7. Strategický plánovací cyklus. (19.5)</li> <li>8. Zásady tvorby a implementace podnikového potenciálu. (19.6)</li> <li>9. Konkurenceschopnost – udržitelná konkurenční výhoda. (19.7)</li> <li>10. Alternativní směry strategického rozvoje. (19.8)</li> <li>11. Strategie modrých a rudých oceánů. (19.8)</li> <li>12. Vymezení podnikové strategie podle M. Portera. (19.8)</li> <li>13. Zdrojově orientovaný přístup k podnikové strategii (resource-based-view). (19.8)</li> <li>14. Znalosti a konkurenční výhoda. (19.7, 19.8)</li> <li>15. Strukturálně orientovaný přístup k podnikové strategii. (structure-conduct-performance). (19.8)</li> <li>16. Strategické soupeření. (19.9)</li> <li>17. Vytváření hodnoty (hodnotová nabídka). (19.9)</li> <li>18. Jedinečný hodnotový řetězec. (19.9)</li> <li>19. Vylučovací rozhodnutí (trade-offs). (19.9)</li> <li>20. Strategický soulad (fit). (19.9)</li> <li>21. Časová kontinuita strategie. (19.9)</li> <li>22. Identifikace strategických rizik. (19.10)</li> <li>23. Analytický model pro vnitřní podnikové zdroje. (19.11)</li> <li>24. Analytický model pro mezoprostředí – nejbližší podnikové okolí. (19.11)</li> <li>25. Intenzita, rozsah a dopad změn v makroprostředí. (19.12)</li> <li>26. Analytický model pro makroprostředí. (19.11)</li> </ol> <p><u>Semináře</u></p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekompozice strategických cílů do základních oblastí činnosti podniku. (19.13)</li> <li>2. Projekce organizačního systému. (19.2)</li> <li>3. Stávající a očekávané změny v charakteru manažerské práce a strategického řízení na praktických příkladech. (19.3)</li> <li>4. Zpracování scénáře implementace strategie. (19.5)</li> <li>5. Vymezení konkurenční výhody podniku. (19.14)</li> <li>6. Charakteristika přístupu k formulaci strategie na vybraném podniku. (19.8)</li> <li>7. Analýza produkčního potenciálu podniku s využitím variantních modelů a jejich komparace. (19.15)</li> <li>8. Aplikace odvětvového hodnotového řetězce. (19.15)</li> <li>9. Aplikace jedinečného podnikového hodnotového řetězce. (19.15)</li> <li>10. Mapa systému činností. (19.16)</li> <li>11. Projekce map strategických rizik. (19.17)</li> <li>12. Analýza významnosti vnitřních zdrojů podniku a faktorů mezoprostředí. (19.11)</li> <li>13. Analýza makroprostředí – metoda scénářů a analýza životního cyklu odvětví. (19.11)</li> </ol>																													
Organizační formy výuky	přednáška, seminář																													
Komplexní výukové metody	frontální výuka týmová / skupinová výuka – kooperace brainstorming metoda konfrontace																													
Studijní zátěž	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 50%;"><b>Aktivita</b></th> <th colspan="2" style="width: 50%;"><b>Počet hodin za semestr</b></th> </tr> <tr> <th style="width: 25%;">Prezenční forma</th> <th style="width: 25%;">Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>52</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Účast na cvičení/tutoriálu</td> <td>26</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, cvičení, tutoriál</td> <td>18</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Prezentace</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Příprava strategické situační analýzy</td> <td>49</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>56</td> <td>92</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><b>Celkem:</b></td> <td><b>208</b></td> <td><b>208</b></td> </tr> </tbody> </table>	<b>Aktivita</b>	<b>Počet hodin za semestr</b>		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Účast na přednáškách	52	0	Účast na cvičení/tutoriálu	26	24	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	18	25	Prezentace	5	5	Příprava strategické situační analýzy	49	60	Příprava na závěrečný test	56	92	Závěrečný test	2	2	<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>
<b>Aktivita</b>	<b>Počet hodin za semestr</b>																													
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																												
Účast na přednáškách	52	0																												
Účast na cvičení/tutoriálu	26	24																												
Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	18	25																												
Prezentace	5	5																												
Příprava strategické situační analýzy	49	60																												
Příprava na závěrečný test	56	92																												
Závěrečný test	2	2																												
<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>																												
Metody hodnocení jejich poměr	závěrečný test 70 % a projektová analýza 25 % prezentace 5 %																													

Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Student v rámci týmové práce musí pro úspěšné absolvování předmětu odevzdat vypracovanou projektovou analýzu a odprezentovat výsledky analýzy před auditoriem studentů.
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích povinná 70% účast.
Literatura povinná	<p>CLEGG, S. et al., 2011. <i>Strategy. Theory and Practice</i>. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0.</p> <p>DOZ, Y. a M. KOSONEN, 2011. <i>Dynamická strategie</i>. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-227-7.</p> <p>FOTR, J. et al., 2012. <i>Tvorba strategie a strategické plánování</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.</p> <p>HRON, J. a A. TRAXLER, 2017. <i>Teorie řízení organizačních systémů</i>. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-2768-9.</p> <p>JAROŠOVÁ, E. et al., 2015. <i>Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností</i>. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-289-5.</p> <p>KIM, W. CH. a R. MAURBORGNE, 2012. <i>Strategie modrého oceánu</i>. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-128-7.</p> <p>KONEČNÝ, M. a M. GREGUŠOVÁ, 2012. <i>Strategický management</i>. Ostrava: VŠB. ISBN 978-80-248-2791-9.</p> <p>MAGRETTA, J., 2012. <i>Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii</i>. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.</p> <p>SOUČEK, Z., 2015. <i>Strategie úspěšného podniku</i>. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.</p> <p>TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. <i>Strategické řízení</i>. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7.</p> <p>ZUZÁK, R., 2011. <i>Strategické řízení podniku</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.</p> <p>ZUZÁK, R., 2012. <i>Strategický management</i>. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.</p>
Literatura doporučená	<p>ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. <i>Management a leadership</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.</p> <p>KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. <i>Strategické řízení. Teorie</i></p>

	<i>pro praxi</i> . Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
Webové stránky	<a href="https://hbr.org/topic/strategy">https://hbr.org/topic/strategy</a> (zajímavé příspěvky v oblasti strategie)
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu, přednášející a cvičící (Ing. Jarmila Straková, Ph.D.)</u>          STRAKOVÁ, J., 2017. Strategic analysis methods and their influence on stability and development of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. <i>Studia Commercialia Bratislavensia</i>. <b>10</b>(38), 196-214. ISSN 1339-3081.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. Business Management in New Global Economy. <i>Acta Oeconomica Universitatis Selye</i>. <b>6</b>(1), 155-166. ISSN 1338-6581.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. Design and implementation of enterprise strategy in the context of globalization processes in the corporate environment. In: <i>17th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences</i>. Zilina: University of Zilina, 2524-2531. ISBN 978-80-8154-212-1.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ, a J. VÁCHAL, 2017. Vliv faktorů makroprostředí a mezoprostředí na ekonomickou stabilitu a rozvoj malých a středních podniků v ČR. <i>Logos Polytechnikos</i>. <b>8</b>(3), 147-155. ISSN 1804-3682.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ, J. VÁCHAL a M. VOCHOZKA, 2017. Excellent Top Manager System (ETMS) – Quality Management Tool Tertiary Education. In: <i>the 29th International Business Information Management Association Conference</i>. Vienna: International Business Information Management Association (IBIMA), 1844-1851. ISBN 978-0-9860419-7-6.</p> <p><u>Cvičící (Ing. Petra Pártlová, Ph.D.)</u>          PÁRTLOVÁ, P., 2017. Analýza vlivu faktorů vnějšího prostředí na funkčnost malých a středních podniků v ČR. <i>Mladá veda</i>. <b>5</b>(5), 67-74. ISSN 1339-3189.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. Business Management in New Global Economy. <i>Acta Oeconomica Universitatis Selye</i>. <b>6</b>(1), 155-164. ISSN 1338-6581.</p> <p>PÁRTLOVÁ, P., J. STRAKOVÁ a J. VÁCHAL, 2017. Vývojové trendy změn organizačních a řídicích struktur. <i>Logos Polytechnikos</i>. <b>8</b>(3), 135-146. ISSN 2464-7551.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ, J. VÁCHAL a M. VOCHOZKA, 2017. Excellent Top Manager System (ETMS) – Quality Management Tool Tertiary Education. In: <i>The 29th International Business Information Management Association Conference</i>. Vienna: International Business Information Management Association (IBIMA), 1844-1851. ISBN 978-0-9860419-7-6.</p> <p>PÁRTLOVÁ, P. a J. STRAKOVÁ, 2017. Podnikové organizační a</p>



	řídící struktury na rozcestí. <i>Trendy v podnikání</i> . 7(1), 17-21. ISSN 1805-0603.
Témata diplomových prací	Strategická analýza vybraného podniku Útvarová a procesní dekompozice ve zvoleném podniku Analýza a inovace podnikové architektury

## **2 Příprava na přednášky**

### ***2.1 Úroveň strategického řízení a rozhodování v České republice***

#### **Klíčová slova**

strategické řízení, rozhodování, strategie, Česká republika

#### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty se současnou úlohou a rolí strategického řízení v podmínkách České republiky.

#### **Výstupy z učení**

- 19.1 rozumí současné úloze a roli strategického řízení na národní i mezinárodní úrovni

#### **Abstrakt**

Vývoj strategického managementu, resp. strategického řízení byl v České republice zcela odlišný oproti zemím západní Evropy a Spojených států amerických. Byl silně poznamenán systémem centrálně plánované ekonomiky (od roku 1948). V tomto období postaveném na centrálně řízeném a direktivním plánování nelze hovořit o strategickém řízení, ne v období, které se vyznačovalo potlačováním tržní směny a tržní konkurence. Pojmy jako strategický management, strategické řízení a rozhodování se začínají v Česku poprvé objevovat v odborných publikacích přeložených do českého jazyka v 80. letech, ačkoliv vnímání těchto pojmů bylo v této době ještě po celém světě značně nejasné. V ČR se začíná uplatňovat pojem tzv. „konceptní řízení“, jehož hlavní úloha spočívá v identifikaci, správném výběru a vyhodnocení takových cílů, které podnikům zajistí optimální výsledky v dlouhodobém časovém horizontu. Teprve v 90. letech, kdy Česká republika přechází od centrálního plánovacího systému k tržní ekonomice vlivem tzv. „demokratické revoluce“ se české podniky začínají zabývat otázkou strategického řízení, neboť v důsledku probíhající ekonomické reformy dochází i k radikálním změnám

v tržním podnikatelském prostředí, mění se zásady působení a fungování podniků a kritéria jejich hodnocení.

Každý podnik je otevřený systém mající vazby na podnikové prostředí. Každá změna se pro podnik může stát hrozbou, neboť současné podnikové prostředí je podniky vnímáno jako vysoce proměnlivé (diskontinuální). Podniky mají dvě možnosti, a to buď reagovat na změny změnou svého chování, nebo nereagovat vůbec, avšak s rizikem ztráty své stability (ztráty zákazníků, tržního podílu, ziskovosti apod.). Úspěšné podniky nečekají, až změny nastanou, ale svým přístupem změny samy vytvářejí. Schopnost rychlé reakce na měnící se potřeby zákazníků se stává nejen otázkou úspěšnosti podniků ve vazbě na jejich konkurenceschopnost, ale zejména otázkou jejich samotné existence. Změny v podnikovém okolí mají však přímý dopad na změny uvnitř podniku, odrážejí se v jednání, chování, myšlení nejen zaměstnanců, ale i řídicích pracovníků, resp. manažerů.

V bakalářském stupni studiu jsme se učili, že hlavním rysem každé strategie je její dynamičnost, resp. schopnost strategie reagovat na změny v podnikovém okolí. Tuto teorii je potřebné dále rozvíjet. Položme si několik otázek: Co odlišuje úspěšné firmy od neúspěšných? Jak odlišně jsou vedeni úspěšné firmy od neúspěšných? Jaká rozhodnutí přijímají úspěšné firmy? Výzkumy autorů Yvese Goze a Mikka Kosonena potvrzují, že úspěch dynamické strategie závisí na malém počtu rozhodujících odlišností. Jednou z nich je vysoká strategická vnímavost – strategická agilnost (včasné povědomí o nastávajících trendech a konvergenčních silách, vědomí jejich kritického významu, intenzivní poznávání skutečnosti a myšlenkové úsilí, které podněcují. Další z nich je jednotné kolektivní zapojení vedení (rozvoj kolektivního zapojení není zdržován osobními nejistotami a mocenskými patovými situacemi na úrovni vrcholového vedení) a v neposlední řadě se jedná o pružnost zdrojů (jednotné zaujetí je dobré jen tehdy, jak dobré jsou vnitřní zdroje firmy, mobilizování zdrojů a pružnost při jejich rozmisťování a přeskupování poskytují dynamické strategii oporu).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

DOZ, Y. a M. KOSONEN, 2011. *Dynamická strategie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-227-7. (s. 77-124)

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 17-26)

## **Kontrolní otázky**

1. Popište vývoj strategického řízení v České republice.
2. Jak změny v podnikovém okolí ovlivňují podniky?
3. Jaké přístupy, resp. chování by vrcholoví manažeři měly zaujmout, nechtějí-li ohrozit samotnou existenci podniků.
4. Mění se v kontextu vývoje změn podnikového prostředí i úloha a role zákazníků? Vysvětlete a popište.
5. Domníváte se, že strategické řízení je v podmínkách České republiky ještě stále velkou neznámou?
6. Vysvětlete pojem dynamická strategie.
7. Jaké tři prvky vystihují pojetí tzv. dynamické strategie?
8. Co je strategická agilnost?
9. Proč jsou v současnosti rozhodnutí vrcholového vedení tak nesnadná?
10. Vysvětlete potřebnost pružnosti vnitřních podnikových zdrojů.

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60140160-strategicke-rizeni-neni-jen-pro-velke-firmy-projdete-s-nami-10-bodu-jak-ho-maji-vyuzit-i-ty-mensi>

## **Odkaz na praktickou část**

3.1 Dekompozice strategických cílů do základních oblastí činnosti podniku

## ***2.2 Strategický management v globálním prostředí***

### **Klíčová slova**

mezinárodní prostředí, globální strategie, strategický management, chování podniků

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je charakterizovat fungování globálních podniků, charakterizovat specifika globálního prostředí a jeho působení a pochopení významu tzv. globálních strategií.

### **Výstupy z učení**

- 19.1 rozumí současné úloze a roli strategického řízení na národní i mezinárodní úrovni

### **Abstrakt**

Globální prostředí se vyznačuje odlišnými podmínkami a působením odlišných faktorů oproti národnímu prostředí dané země. Globální podnik je takový podnik, který působí aktivně mimo vlastní zemi. Podniky přesunují do zahraničí výroby ve vazbě na spolupráci se svými partnery, vytvářejí globální sítě a využívají mezinárodní zdroje. K rozšíření globálního podnikání přispěly změny v globálním prostředí (globalizace trhů, zostřující se konkurence, rychlost změn, vznik nových výrobků, změny v odbytu výrobků, preferencích zákazníků, vliv státu a nadnárodních celků). Mezi hlavní důvody, proč se podniky pouštějí do globálního podnikání lze řadit následující: (národní trhy se stávají pro řadu výrobců limitujícím faktorem jejich růstu; podniky, které vyrábějí špičkové výrobky, mají na domácím trhu omezený odbyt; podniky v odvětvích s vysokými fixními náklady nebo s vysokými konstrukčními náklady jsou nuceny zvyšovat výrobu, aby dosáhly úspor z rozsahu; zahraniční trhy umožňují dosažení vyšších cen; zahraniční trhy mohou akceptovat výrobky, které jsou již na domácím trhu neprodejné; zahraničí může nabízet levnou pracovní sílu; globální prostředí dává příležitost k umístění volného kapitálu a jeho vyššímu zhodnocení; globální prostředí je příležitostí k uplatnění klíčových kompetencí a většímu zhodnocení duševního vlastnictví; umístění podniku v zahraničí zvětšuje jeho sílu vůči národním konkurentům; odlišnosti ve vývoji různých trhů umožňují rozložit riziko a vyrovnávat výpadky na některých trzích apod.).

Podniky, které chtějí uspět na mezinárodních trzích, by se měly zabývat analýzou hybných sil globálního prostředí, identifikací jeho faktorů a odlišností, jako příklad lze uvést faktory (národní kultura, globální trhy, ekonomické faktory, vládní zásahy a legislativa, která je palčivým problémem téměř všech států Evropské unie a samozřejmě globální konkurence). Konkurenční výhodou jednotlivých zemí se zabýval Michael Porter ve své knize Konkurenční výhoda národů. Porter prostřednictvím svého modelu (Porterův diamant konkurenceschopnosti země) demonstruje, že konkurenční výhoda dané země je výsledkem vzájemného propojení čtyř faktorů (vybavenost země výrobními faktory, podmínkami poptávky, příbuznými a dodavatelskými odvětvími a podnikovou strategií, strukturou podniků a domácí rivalitou mezi podniky). Pátá determinanta – role vlády, kterou Porter označuje jako katalyzátor, podporuje podniky k dosažení vyšší výkonnosti. Globální strategický management vyžaduje uplatňování tzv. globálních strategií, které akceptují odlišnosti jednotlivých prostředí, konkurence a dalších faktorů. Globálních strategií a jejich typologií existuje celá řada, jako příklad si uvedeme známou typologii globálních strategií podle J. Cullena. J. Cullen vymezil čtyři typy globálních strategií (multilokální strategie, transnárodní strategie, mezinárodní strategie a regionální strategie).

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0. (s. 21-23, s. 167-179)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte globální podnik, globální prostředí.
2. Jaké změny v globálním prostředí přispěly k rozšíření globálního podnikání?
3. Vysvětlete důvody nutící podniky ke globálnímu podnikání.
4. Charakterizujte faktory, resp. odlišnosti globálního prostředí.
5. Na jaké faktory se zaměřuje Porterův diamant konkurenceschopnosti země?
6. Jaký faktor Porter ve svém modelu vyhodnocující národní konkurenceschopnost označuje jako katalyzátor?
7. Charakterizujte multilokální strategie.
8. Definujte transnárodní strategie.
9. Vysvětlete podstatu mezinárodní strategie.
10. Charakterizujte regionální strategie.

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/topic/strategy>

## ***2.3 Organizační systém, oblasti a procesy organizačního systému***

### **Klíčová slova**

organizační systém, subsystémy, prvky, vazby, procesy

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je prohloubit znalosti studentů v rámci systémového pojetí podniku, zejména z pohledu vymezení podniku jako organizačního systému a jeho subsystémů včetně procesů realizovaných v oblastech vydefinovaných z jednotlivých subsystémů.

### **Výstupy z učení**

- 19.2 umí vydefinovat a charakterizovat organizační systém podniku a množinu podnikových subsystémů 1. řádu

### **Abstrakt**

Organizační systémy lze vymezit jako množinu hmotných prvků (technického vybavení) a lidí propojených hmotně energetickými, informačními a smíšenými vazbami za účelem zkoumání výsledného chování systému, resp. podniku. Vzhledem ke správnému pochopení struktury organizačního systému a jeho cílovému chování (přeměna vstupů na výstupy) je vhodné organizační systém definovat na základě třech rozměrů (první rozměr představují prvky, druhý vazby mezi prvky a třetí stupeň rozlišovací úrovně). Podle stupně rozlišovací úrovně lze definovat subsystémy 1. až 4. řádu.

Jednotlivé subsystémy na první a druhé rozlišovací úrovni je možné definovat na základě cílového stavu, základních prvků a základních vazeb mezi prvky.



**Schéma 1:** Grafické vyjádření podnikových subsystémů 1. řádu

(prvky) L	<b>Pracovní subsystém PS 2</b>	<b>Marketingově obchodní subsystém MOS</b>	<b>Řídící subsystém ŘSS</b>
SP (L + HP)	<b>Ekologicko- ergonomický subsystém EES</b>	<b>Organizační subsystém OSS</b>	<b>Ekonomicko- informační subsystém EIS</b>
HP	<b>Produkční subsystém PS1</b>	<b>Technologický subsystém TS 1</b>	<b>Technický subsystém TS 2</b>
	<b>HE</b>	<b>SV (HE + I)</b>	<b>I (vazby)</b>

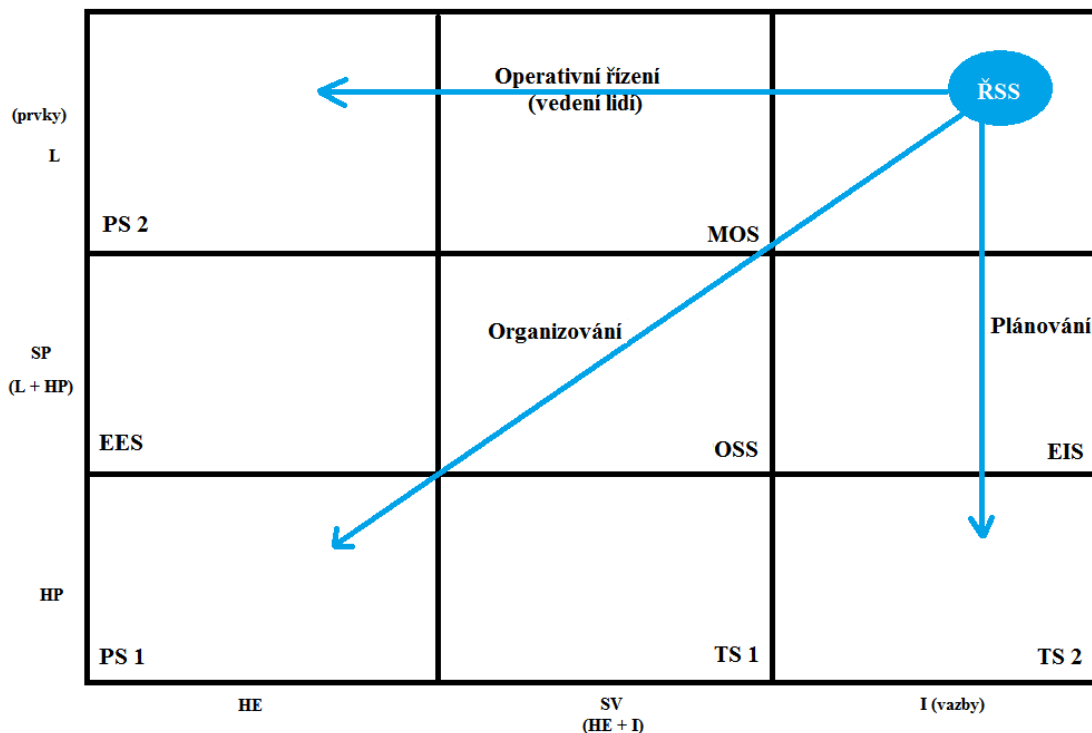
Zdroj: Hron 2017, s. 30

Na základě grafického vyjádření subsystémů lze definovat organizační systém jako množinu subsystémů a vazeb mezi nimi, prostřednictvím kterých se realizuje výsledné chování systému (transformace vstupů na výstupy).

Organizační systém  $\rightarrow OS = \{[PS1, TS1, TS2, EES, OSS, EIS, PS2, MOS, \check{R}SS], [HE, SV, I]\}$

Subsystémy 1. řádu se podílí na realizaci jednotlivých fází procesu řízení (plánování, organizování a operativní řízení), tento vztah znázorňuje schéma 2.

**Schéma 2:** Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu



Zdroj: Hron 2017, s. 31

Jednotlivé subsystémy 1. řádu jsou nezaměnitelné a nezastupitelné, každý plní svou určitou funkci v organizačním systému. Vztah mezi subsystémy je přímý anebo nepřímý. Z hlediska řízení organizačních systémů 1. řádu rozlišujeme systémy hlavní (produkční – PS1, organizační - OSS a řídicí – ŘSS) ležící na hlavní diagonále. Hlavní systémy se vzájemně silně ovlivňují, neboť PS1 určuje OSS, OSS určuje ŘSS a ŘSS určuje PS1. Podpůrné systémy se nacházejí buď nad hlavní diagonálou (s dominantním vlivem lidského prvku – EES, MOS, PS2) nebo pod hlavní diagonálou (s dominantním vlivem hmotných prvků (EIS, TS1 a TS2)).

Subsystémy se stejnými prvky vytváří oblasti organizačního systému (produkčně-technickou oblast, organizačně-informační oblast a obchodně-řídicí oblast). Organizační systém je systémem dynamickým, v definovaných oblastech se realizují procesy (proces produkčního řízení v produkčně-technické oblasti, proces nepřímého řízení v organizačně-informační oblasti a proces přímého řízení v obchodně-řídicí oblasti).

## Studijní literatura

### Povinná literatura

HRON, J. a A. TRAXLER, 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-2768-9. (s. 29-83)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte a popište subsystemy 1. řádu organizačního systému s dominancí lidských prvků.
2. Definujte a popište subsystemy 1. řádu organizačního systému s dominancí smíšených prvků.
3. Definujte a popište subsystemy 1. řádu organizačního systému s dominancí hmotných prvků.
4. Na jakých fázích řízení se jednotlivé subsystemy 1. řádu podílejí?
5. Jaké subsystemy 1. řádu se podílí na fázi řízení plánování?
6. Jaké subsystemy 1. řádu se podílí na fázi organizování?
7. Jaké subsystemy 1. řádu se podílí na fázi operativního řízení?
8. Vymezte hlavní subsystemy 1. řádu organizačního systému a definujte vztah mezi nimi.
9. Vymezte podpůrné 1. řádu subsystemy organizačního systému a definujte vztah mezi nimi.
10. Definujte oblasti a procesy organizačního systému.

## **Odkaz na praktickou část**

### 3.2 Projekce organizačního systému

## ***2.4 Výkonnost a dynamika organizačního systému***

### **Klíčová slova**

organizační systém, výkonnost, dynamika, změny

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s výkonností a zejména s uvědoměním si dynamiky organizačního systému, resp. schopností vyrovnávat se změnami podnikového okolí, a to jak z pohledu kvantitativních, tak i pohledu kvalitativních změn.

### **Výstupy z učení**

- 19.2 umí vydefinovat a charakterizovat organizační systém podniku a množinu podnikových subsystémů 1. řádu

### **Abstrakt**

Výkonnost celého organizačního systému je dána výkonností jednotlivých subsystémů, zároveň platí, že dobré plánování, organizování a řízení lidského řídicího prvku zvyšuje výkonnost organizačního systému. Výkonnost subsystémů (PS1, TS1, TS2) spočívající v množství a požadované kvalitě produktů lze vyjádřit v peněžních jednotkách, resp. pomocí ekonomických ukazatelů). Výkonnost subsystémů (EES, OSS, EIS), která spočívá v optimálním rozmístění zdrojů v prostoru a čase, rovněž potřebné informace ve správný okamžik a ve správném množství zvyšují efektivnost vynaložených zdrojů, lze vyjádřit pomocí ekonomických ukazatelů jen velmi neurčitě. A výkonnost subsystémů (PS2, MOS, ŘSS) spočívající ve způsobu prodeje a servisu produktů může zcela určitě výkonnost organizačního systému zvyšovat, efektivnost v tomto případě lze vyjádřit v peněžních jednotkách s určitou nejistotou, neboť těžko je možné určit, zda má na prodej větší vliv dobrá obchodní činnost, kvalitní servis nebo vlastní kvalita produktu. Velmi těžko se určuje, jaký vliv na zvýšení prodeje produktů má samotné řízení organizačního systému. Jiný pohled na výkonnost podniku mají akcionáři, řídicí pracovníci, zaměstnanci podniku, zákazníci nebo dodavatelé. Řídicí pracovníci však musí zohlednit všechny možné pohledy na výkonnost podniku. Výkonnost podniku lze posuzovat z hlediska tří složek (hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti) a je nezbytné definovat ukazatele výkonnosti (ukazatele ziskovosti a ukazatele růstu).

Organizační systém se neustále vyvíjí a musí se vyrovnávat se změnami. Nelze z dlouhodobého pohledu hovořit o tzv. rovnovážném stavu, resp. dynamické rovnováze. Změny lze rozdělit do dvou kategorií (kvantitativní a kvalitativní změny). Kvantitativní změny probíhají neustále a nutí organizační systém k postupnému přizpůsobování subsystémů těmto změnám. Obecně platí, že mnoho kvantitativních změn si nakonec vyžádá změnu kvalitativní (kvalitativní skok). Kvalitativní změny se vyznačují velkými změnami (reorganizacemi), které postihují celou strukturu organizačních systémů a jejich chování. Tyto změny nastávají většinou jako důsledek neřešitelnosti rozporu mezi technickou úrovní a možných technologií na trhu a úrovní PTO daného organizačního systému. V praxi tato situace znamená, že kdyby nedošlo ke změně v rámci organizačního systému, neobstál by podnik v konkurenci na trhu, protože jeho produkce by byla buď příliš drahá, nebo by nedosahovala potřebné kvality. Kvalitativní změny organizačních systémů řeší formální i neformální stránku organizačního systému. Formální stránka je tvořena organizačními normami (organizační subsystém a částečně řídicí subsystém). Neformální stránka je tvořena vztahy mezi lidmi (sociální a řídicí subsystém). Lidský prvek realizaci kvalitativních změn buď podpoří a realizaci změny usnadní nebo změny nepodpoří a realizaci změn ztíží.

Změny mohou být vyvolány jednak růstem podniku (kvalitativní změny), změnami souvisejícími s vývojem externího podnikového prostředí (kvalitativní změny) anebo neplánovanými změnami ve vnitřním podnikovém prostředí, resp. uvnitř organizačního systému (kvantitativní a kvalitativní změny).

S dynamikou organizačního systému souvisí rovněž rychlost a pružnost chování organizačního systému. O rychlosti reakce organizačního systému rozhoduje zejména jeho velikost, složitost, stáří a zaměření.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

HRON, J. a A. TRAXLER, 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-2768-9. (s. 88-111)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte výkonnost produkčně technické oblasti.
2. Definujte výkonnost organizačně ekonomické oblasti.
3. Definujte výkonnost obchodně řídicí oblasti.

4. Vysvětlete výkonnost z pohledu jednotlivých zainteresovaných stran (majitelů podniku, řídicích pracovníků, zaměstnanců apod.)
5. Vysvětlete 3 hlavní složky výkonnosti.
6. Vysvětlete pojem dynamika organizačního systému.
7. Charakterizujte kvalitativní změny včetně uvedení konkrétních příkladů.
8. Charakterizujte kvantitativní změny včetně uvedení konkrétních příkladů.
9. Jakými faktory mohou být změny vyvolány?
10. Jaké faktory ovlivňují rychlost reakce organizačních systémů?

## ***2.5 Strategický leadership***

### **Klíčová slova**

strategický leadership, leader, vlastnosti, schopnosti, dovednosti

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi leaderů, resp. těch manažerů, kteří jsou schopni zajistit rozvoj, konkurenceschopnost, případně stabilizaci podniku.

### **Výstupy z učení**

- 19.3 rozumí zásadám strategického leadershipu, strategického myšlení a rozhodování

### **Abstrakt**

Vedení lidí (leadership) je orientováno na základní podnikový potenciál, a to lidské zdroje. Jde o systémový a cílený proces zaměřený na sdělování podnikové vize a cílů, tedy na pohled do budoucnosti s využitím motivačních technik. Účelem je získání pracovníků pro aktivní a angažované plnění stanovených úkolů v požadovaném rozsahu a kvalitě. Leadership lze vymezit jako efektivní vedení zaměstnanců v podnikovém prostředí, spočívající ve vytvoření takových podmínek pro zaměstnance, ve kterých by využili své schopnosti v daném pracovním a organizačním rámci s příslušným motivačním systémem podniku.

Strategické vůdcovství (strategic leadership) vzniká v souvislosti s narůstajícím významem lídrů při řízení podniků. Je příznačné, že v podnicích, kde jsou manažeři - lídři na vedoucích funkcích, dosahují tyto podniky mimořádných a trvale kvalitních výsledků. Oprávněnost významu lídrů pro podnikovou sféru dokazuje např. motto firmy Johnson a Johnson: „Každý zaměstnanec musí být lídrem.“ Z uvedeného vyplývá, že každý zaměstnanec na svém pracovním místě by se měl cítit jako lídr. Toto vymezení má však své dva póly: lídr, který je maximálně svobodný ve svém rozhodování a konání, a současně lídr, který je zodpovědný za své výkony, kvalitu a za spolupráci resp. kooperaci se spolupracovníky při naplňování podnikových cílů.

Strategický leadership je založený na používání postupů a dovedností, které pomáhají podnik rozvíjet a posouvat dopředu. Je závislý na schopnostech manažerů zvládat nejednoznačné situace, na jejich tvůrčích schopnostech a na šířce rozhledu, s nímž k přípravě a implementaci strategie přistupují. Umění zvládat nejednoznačné situace je v manažerské řídicí praxi podmíněno schopností přijímat změny a měnit osvojené způsoby chování, schopností pracovat a rozhodovat se na základě neúplných informací, schopností zachovávat klid a rozvahu v nepřehledných situacích, schopností odejít od nedodělané práce a začít se soustředit na nové úkoly a schopností přiměřeně riskovat. Tvořivost je založená na širokém spektru schopností a dovedností. Rozvoji tvůrčích schopností napomáhají postupy, jako např. mnohostranný a různorodý pohled na problém, řešení problémů v různorodých týmech, osvojování si technik stimulujících tvořivost a ověřování nových myšlenek v praxi. Efektivita strategických činností manažera je do určité míry podmíněná šíří jeho rozhledu a znalostí. Tito manažeři disponují těmito dovednostmi (na řešený problém dokáží nahlížet z různých pohledů, mají různorodé profesní i osobní zájmy, dokáží si představovat a navrhovat různé scénáře rozvoje podniku a dokáží diskutovat s odborníky z různých profesí).

Landa, předseda Společnosti pro strategické řízení, inovace a podnikatelství, na konferenci „Čeští lídři pro 21. století“ uvedl, že strategické vůdcovství je o tom, jak dostat firmu v jejím svorném úsilí k cílům vize. To je však nutné zakotvit v měřitelných parametrech výkonu v reálném čase. Současně vyslovil přesvědčení, že s vůdcovstvím je spojena též naléhavá potřeba, posedlost (bessesenheit, passion, crusades) prosadit a realizovat změnu, přičemž nelze usilovat o jakoukoliv změnu, aniž by byla nastolena důvěra. „Důvěru považuji za klíčový faktor úspěchu jakéhokoliv programu změn/inovací i jeden z pilířů leadershipu.“ V rámci takto pojatého vůdcovství je však současně nezbytné dát zaměstnancům najevo, že jsou rozhodujícím faktorem při naplňování podnikových cílů.

Landa formuloval tzv. model (6+2), kdy konstatuje, že strategické vůdcovství je o:

1. odvaze přijmout rizika a říci ne,
2. otevřenosti vůči lidem,
3. odpovědnosti za plnění dohod, sebezodpovědnosti a sebedisciplíně,
4. originalitě myšlenkové, schopnosti být svůj,
5. obětavosti, odhodlání učit se vše až k sebezničení,
6. okouzlení ze vzrušující cesty za nikdy nekončící změnou.

Dále o odbornosti a odolnosti, které opravdový vůdce musí mít, aby dokázal měnit věci v reálném čase, a toto celé umocněno na druhou.



## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

JAROŠOVÁ, E. et al., 2015. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-289-5. (s. 45-50)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4. (s. 27-34)

### **Literatura / zajímavý zdroj pro účely této přednášky**

LANDA, O., 2001. Strategie pro globální síťovou ekonomiku v MŘ č. 2/2001 (s. 70-75)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte leadership.
2. Charakterizujte základní poslání podnikového leadershipu v podnikové praxi.
3. Jaký je rozdíl mezi leaderem a manažerem?
4. Jakých kvalit by měl leader dosahovat?
5. Jakými schopnostmi a dovednostmi by se měl leader vyznačovat?
6. Charakterizujte principy strategického leadershipu.
7. Je emoční inteligence jedna z klíčových složek schopnosti vést?
8. Proč je podle Vašeho názoru důležitý strategický leadership?
9. Popište model 6+2 strategické vůdčovství podle Landy.
10. Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru u leadera důležité?

## **Odkaz na praktickou část**

3.3 Stávající a očekávané změny v charakteru manažerské práce a strategického řízení na praktických příkladech

## ***2.6 Teorie her a manažerské rozhodování***

### **Klíčová slova**

teorie her, manažerské rozhodování, strategické řízení, chování podniků

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty se základní terminologií teorie her v kontextu manažerského rozhodování.

### **Výstupy z učení**

- 19.4 rozumí teorii her v kontextu manažerského rozhodování

### **Abstrakt**

Teorie her se zaměřuje na modelování a řešení situací v mnoha oborech (politice, ekonomii, managementu, biologii, fyzice a řada dalších). Často je spojována s předmětem matematiky, která určuje předpoklady a pravidla hry a vysvětluje omezení teorie. Stále více však nabývá na významu její uplatnění v teorii rozhodování (např. v případě her z pohledu konkurenčních firem), a tomuto tématu se budeme v rámci předmětu Strategického managementu zabývat, nikoli tedy rozborem jednotlivých matematických modelů, které lze v rámci teorie her použít. Teorie her se stále více zabývá faktory, které s rozhodováním přímo souvisejí, a to zejména s racionalitou rozhodování a intuicí, morálkou a dodržováním určitých pravidel nebo kooperací a vytvářením sítí s dalšími podniky. Používá abstraktní modely, kdy cílem je nalézt vysvětlení a predikci pro konkrétní jevy. Nevytváří jednotný a všeobecně použitelný model, ale sadu nástrojů, z nichž může být vybrán ten správný. Pojem hra je velmi obecným výrazem, jedná se o jakoukoli konfliktní či kooperativní situaci mezi jedinci, firmami, státy, politickými stranami apod.

Z pohledu strategického řízení lze teorii her využít tehdy, když na trhu působí několik velkých konkurentů (hráčů), jež jsou v oligopolním postavení a jejichž cílem je maximalizace zisku. Manažeři kalkulují s variantami a kladou si otázku, jak asi přemýšlí konkurence, jaké kroky podnikne a jak předvídá, že budeme reagovat my z opačné pozice. Předpokladem pro teorii her jsou 3 pravidla:

- racionální uvažování a jednání protivníka (konkurenčního podniku),

- všichni aktéři znají pravidla hry a ta se v průběhu hry nemění,
- hráči mají přehled o hodnotách ve hře, znají výši zisku, případně ztráty.

V souvislosti se strategií je spojována také se známým „věžňovým dilematem“. Věžňovo dilema předpokládá, že žádný z hráčů nechce být uvězněn, v případě konkurenčního boje se jedná o prohru, kdy společnost ztrácí zákazníky. Výsledek konkurenčního boje nemá vždy jen jedno řešení – „vítěz a poražený“, může nastat situace dvou vítězů, dvou poražených v závislosti na racionalitě.

Teorie her je často považována za část teorie racionálních chování, chápe racionalitu v užším slova smyslu, tzn. zjednodušeným pohledem na člověka, ovšem opomíjí jednání reálného manažera a složitost současného podnikového prostředí. V souvislosti s racionalitou se objevují dva pojmy, jednak obecná racionalita v manažerském rozhodování, tak racionalita vyplývající ze vztahu k fair play. Formulace strategie a její implementace je z hlediska teorie rozhodování špatně strukturovaný problém, čili problém velmi složitý, čím je problém složitější, tím vyšší je počet faktorů, které musí vzít manažer (rozhodovatel) v úvahu. Na jeden strategický problém existuje řada odpovědí, a tím se komplikuje vazba mezi racionalitou, iracionalitou a intuicí v rozhodování.

Morálku v manažerském jednání lze postavit do dvou rovin – do roviny cílů podniku a roviny strategií, jak těchto cílů dosáhnout. Ignorování etiky v podnikové strategii vede k negativnímu vnímání podniků u zákazníků a veřejnosti, potažmo až k jejich zániku. Naopak etické jednání podniků přispívá k posílení jejich konkurenční pozice. Morálka a etika podnikání bývá také často odrazem národního podnikatelského prostředí, zejména jeho legislativou a dodržováním zákonů. Volba strategie obvykle vychází z podmínek, které umožňuje národní legislativní systém.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 50-62)

### **Kontrolní otázky**

1. Definujte teorii her.
2. Předpokladem teorie her jsou tři pravidla, uveďte a vysvětlete je.
3. Charakterizujte využití teorie her v rámci strategického řízení.
4. Popište na příkladu teorii her z pohledu konkurenčních podniků (boj o trh).

5. Jaké přístupy, resp. chování by vrcholoví manažeři měly zaujmout, nechtějí-li ohrozit samotnou existenci podniků.
6. Vysvětlete pojmy racionalita a iracionalita v chování manažerů.
7. Proč je formulace a implementace strategie tzv. špatně strukturovaným problémem?
8. Jaké jsou hlavní znaky špatně strukturovaných problémů?
9. Jaké dopady může mít neetické chování podniků?
10. Jaké faktory mají vliv na morálku a etiku v podnikání?

## ***2.7 Strategický plánovací cyklus***

### **Klíčová slova**

strategie podniku, strategický plánovací cyklus, strategická situační analýza, strategické operace

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s vymezením a obsahem strategického plánovacího cyklu sestávajícího se ze strategické situační analýzy, formulace, tvorby podnikové strategie a realizace strategie v kontextu základních principů strategického myšlení.

### **Výstupy z učení**

- 19.5 zná jednotlivé komponenty strategického plánovacího cyklu

### **Abstrakt**

Současný pohled na projekci podnikové strategie se zásadním způsobem změnil, a to jak co do obsahu, tak zejména formy vlastní projekce podnikové strategie. V obecné rovině ve vědecké komunitě i v podnikatelském prostředí tuzemsku a zahraničí postupně převládá názor, že o prosperitě, rozvoji a udržitelnosti podniku rozhoduje generování podnikového potenciálu na principu hodnotového řetězce. Podnik, který dosahuje z hlediska své portfoliové a cenové nabídky jedinečnosti a originality má předpoklad dosáhnout vysokého stupně konkurenceschopnosti. Stále zřetelněji se ukazuje nutnost systémové a procesní změny při zpracování podnikové strategie. Podle autorů Fotr a kol. by podniky při tvorbě podnikové strategie měly dodržet jednotlivé fáze, resp. etapy tzv. strategického plánovacího cyklu. Strategický plánovací cyklus poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategie, výběru nejvhodnější strategie a při její realizaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu.

Strategický plánovací proces je členěn do několika částí. Různí autoři navrhují mírně odlišné části plánovacího cyklu.

Uvedeno je obecně platné schéma strategického plánovacího cyklu.

- I. Strategická situační analýza:

1. Vymezení vize (rozvojových směrů podniku)
  2. Externí strategické analýzy
  3. Interní strategické analýzy
  4. Syntéza získaných výstupů
- II. Formulace a tvorba podnikové strategie
1. Vymezení mise (poslání) podniku a jeho strategických cílů (priorit)
  2. Zpracování dílčích strategií
  3. Integrace dílčích strategií do komplexní podnikové strategie
  4. Výběr nejvhodnější varianty podnikové strategie
- III. Implementace strategie
1. Definice strategických operací (operační plán)
  2. Realizace operačního plánu
  3. Kontrola a vyhodnocení plánu
  4. Monitorovací a signalizační činnost podniku

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 88-95)

### **Kontrolní otázky**

1. Charakterizujte základní poslání strategického plánovacího cyklu.
2. Popište jednotlivé fáze strategického plánovacího cyklu.
3. Je podle Vašeho názoru využíván a dodržován v podnikové praxi postup strategického plánovacího cyklu při tvorbě podnikové strategie?
4. Jaké limitující faktory spatřujete při respektování strategického plánovacího cyklu?
5. Jaký je rozdíl mezi generováním strategie 80-90 letech minulého století a v době nové ekonomiky současné doby?
6. Co vyjadřuje pojem originalita, jedinečnost podnikového portfolia a hodnotového řetězce?
7. Definujte tvorbu operačních plánů v rámci implementace strategie.
8. V čem spočívá monitorovací a signalizační činnost podniku?
9. Jaké odlišné přístupy k implementaci strategie znáte?

10. Je podle Vašeho názoru nezbytné dodržovat základní principy strategického myšlení?

### **Odkaz na praktickou část**

3.4 Zpracování scénáře implementace strategie

## ***2.8 Zásady tvorby a implementace podnikového potenciálu***

### **Klíčová slova**

podnikový potenciál, tvorba a implementace, konkurenční výhoda

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s teoretickým vymezením celkového podnikového potenciálu, s jeho dílčími složkami, kategorizací základních rozvojových podnikových faktorů při budování konkurenční výhody, vymezením procesu internacionalizace a s predikcí dalšího vývoje podnikového potenciálu.

### **Výstupy z učení**

- 19.6 umí specifikovat podnikový potenciál, jeho složky a význam pro konkurenceschopnost podniku v internacionalizačních procesech v evropském i světovém měřítku

### **Abstrakt**

Potenciál v obecné rovině je vnímán jako soubor schopností, jako možnost něco vykonat, ve slovníku vyjadřuje moc, sílu, mohutnost, dominanci. Je často spojován s podnikem či s podnikáním, v přeneseném slova smyslu se tak vytváří spojení potenciál podniku nebo potenciál podnikatele, vždy vymezeno ve vztahu ke konkurenci, v mírné rovině k jinému subjektu. V podnikovém prostředí pak potenciál cílí jak na efektivní transformaci do hmotných či nehmotných výstupů nebo naopak cílí na entropii, neuspořádanost danou potřebami zákazníků nebo významných konkurentů podniku. V podnikové ekonomice byl potenciál podniku vymezen jako předpoklad efektivního využití všech disponibilních zdrojů s cílem maximalizace výstupů, tedy zisku. Na ziskovost má přímý vliv stupeň entropie, kde platí přímá úměra, čím nižší entropie se vyskytuje v podniku, tím vyšší potenciál podnik má. Důsledkem snižování entropie v podniku je jednotná orientace lidského snažení – synergie.

V obecné teorii ekonomiky jsou definovány následující základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti podniku:

- lidský potenciál,
- finanční potenciál,



- procesní potenciál,
- obchodní potenciál firmy.

Počátkem 21. století se navíc ke čtyřem základním podnikovým potenciálům zařadil potenciál inovační spočívající v tvorbě tzv. hodnotové inovace, nabídnout zákazníkům jedinečný, originální produkt, který by maximálně uspokojil jejich potřeby. Jde tedy o určité nasměrování vnitřní energie podniku tak, aby docházelo k efektivní transformaci podnikových zdrojů (zdrojových potenciálů) do produktů pro zajištění jejich konkurenceschopnosti.

Zejména v posledním desetiletí se potenciál podniku propojuje na proces internacionalizace podniku. Budeme-li souhlasit s předpokladem, že proces internacionalizace se může stát (po eliminaci rizik tohoto procesu) vhodným nástrojem k jeho růstu, prosperitě, lze tento proces zahrnout do základních cílů podnikové strategie. Porter konstatuje, že podstatou konkurenční výhody je, že ve srovnání se svou konkurencí dosahuje podnik nižších nákladů, nebo vyšších cen, nebo obojího. Na základě tohoto konstatování se nabízí doporučení, že internacionalizace by měla vést ke zvyšování výkonnosti podniku. Internacionalizace by tedy měla být provedena a mít takovou úroveň, aby podniku umožňovala zajištění konkurenční výhody. Lze v této souvislosti vyslovit obecný názor predikce dalšího vývoje v této oblasti, který začíná mezi podnikateli (podniky nejvyšší kategorie) převládat následovně:

- a) Čím více jsou podniky internacionalizované (čím více mají poboček v zahraničí, jsou mezinárodně diverzifikované), tím menší investiční rizika nesou.
- b) Čím větší míra mezinárodní diverzifikace podniku, tím vyšší je jeho ziskovost.

Další vývoj na mezinárodních trzích ukáže, jak je tato predikce naplňována v reálném podnikovém prostředí.

Významný posun v teoretické oblasti z hlediska internacionalizaci podniku, je její ukotvení do internacionalizačního rámce hodnotového řetězce. Je to nový, a pro naši podnikovou sféru významný impuls dalšího rozvoje.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

SOUČEK, Z., 2015. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5. (s. 291-317)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte podnikový potenciál.
2. Charakterizujte jeho základní složky.
3. Charakterizujte inovační potenciál.
4. Vysvětlete pojem hodnotová inovace.
5. Definujte pojem internacionalizace.
6. Popište její klady a naopak zápory.
7. Jaký je vztah mezi internacionalizačními procesy a podnikovým potenciálem?
8. Specifikujte pojem „internationalizačního rámce hodnotového řetězce“.
9. Vymezte a popište vztah mezi podnikovým potenciálem a podnikovým hodnotovým řetězcem.
10. Jaký názor převládá v podnikové sféře na internacionalizaci?

## ***2.9 Konkurenceschopnost – udržitelná konkurenční výhoda***

### **Klíčová slova**

konkurenceschopnost, udržitelná konkurenční výhoda, úspěšnost, výkonnost podniku

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s možnými způsoby a cestami dosažení konkurenční výhody.

### **Výstupy z učení**

- 19.7 umí vydefinovat pojem konkurenceschopnost a udržitelná konkurenční výhoda

### **Abstrakt**

Chtějí-li podniky v současné době uspět na trhu a dosahovat mimořádné výkonnosti měly by být konkurenceschopné nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni. Národní konkurenceschopnost jak jsme si v předchozí kapitole vymezili lze definovat podle Porterova diamantu konkurenceschopnosti zemí. Celosvětovou konkurenceschopností podle Součka rozumíme schopnost podniku získávat zakázky v zájmovém regionu, udržet se v něm a dosahovat při tom přiměřeného zisku. Tato schopnost je podmíněna tím, že zaměstnanci podniku pracují za podmínek, které jsou v dané lokalitě obvyklé, pracují v pracovněprávním, bezpečnostně-právním i ekologickém režimu běžném pro dané území. Zahraniční konkurenti využívají globalizace a otevření trhů, proto podniky zaměřující se čistě na lokální trhy by měly být celosvětově konkurenceschopné. Dosažení a udržení konkurenční výhody se v současné době stává životní otázkou podniků. Zuzák uvádí, že konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku a každý takový úspěch plodí úspěch další. Tato úspěšnost je veřejnosti a zákazníkům známa, vytváří pověst a dobrá pověst ovlivňuje veřejné mínění a jednání zákazníků. Úspěšnost podniku současně vede k hodnocení manažerů, k jejich hodnotě, a tím i jejich ceně. Michael Porter naproti tomu tvrdí, že konkurence je správný způsob myšlení. Nepochopení konkurence a toho, jak funguje, je příčinou chyb ve strategii podniku. Popisuje a vysvětluje, že nejběžnější chyba spočívá v domněnce, že veškerý úspěch konkurenčního jednání podniku je založen na tom, že vyznává motto: „chci být nejlepší“. Podle Portera je tato myšlenka doslova

sebevražedná, protože podněcuje podniky k soubojům s tzv. nulovým součtem, tj. že jeden podnik vyhraje, druhý však ztratí. Podniky mohou dosáhnout udržitelné konkurenční výhody pouze svou jedinečností.

Zuzák dále konstatuje, že podniků se nabízí celá řada cest, jak dosáhnout konkurenční výhody, např. inovacemi, vnitřními podnikovými zdroji, tzv. pozičním přístupem (poznáním odvětví, ve kterém se podnik nachází a kde působí) nebo znalostmi. Souček za hlavní směr zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků považuje kreativitu podniků, která umožní uvedení nového produktu na trh, zavedení nové výrobní nebo obchodní metody nebo transfer určité metody do nové oblasti podnikání, otevření nového trhu, získání nového zdroje surovin nebo vytvoření nového modelu podnikání. Souček se shoduje s Porterem v jedné věci, a to právě v jedinečnosti neboli v tzv. unikátnosti. Tedy celosvětové konkurenceschopnosti mohou podniky dosáhnout pouze tím, že budou v něčem jedineční, a tím se budou odlišovat od jiných podniků a dosahovat mimořádné výkonnosti. Celá tato myšlenka se týká pouze hodnoty (zákazníkovo vnímáno toho, co je mu nabízeno). Jde o jedinečnost hodnoty, kterou podnik vytváří a o jedinečnost hodnoty, jak ji vytváří.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii.*

Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 23-40)

SOUČEK, Z., 2015. *Strategie úspěšného podniku.* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5. (s. 17-35)

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 77-89)

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte pojem konkurence.
2. Definujte pojem konkurenční výhoda.
3. Proč je v současné době důležité, aby podnik byl „celosvětově“ konkurenceschopný?
4. Porovnejte uvedené přístupy ke konkurenci.
5. Ke kterému z uvedených přístupů se přikláníte?
6. Uveďte možné příklady, čím podniky mohou získat konkurenční výhodu.

7. Definujte jedinečnost, resp. unikátnost.
8. Co vyjadřuje hodnota?
9. Čím se vyznačují Porterovy přístupy ke konkurenci (být nejlepší a být jedinečný)?
10. Je možné, aby podniky dosáhly tzv. „trvale“ udržitelné výhody?

## **Odkaz na praktickou část**

### 3.5 Vymezení konkurenční výhody podniku

## ***2.10 Alternativní směry strategického rozvoje***

### **Klíčová slova**

strategie, stabilita, omezení, expanze, kombinovaná strategie

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je navázat na teoretické znalosti o konkurenci, konkurenční výhodě a seznámit studenty s dalšími možnými směry strategického rozvoje podniku (strategií stability, expanze, omezení a kombinovanou strategií).

### **Výstupy z učení**

- 19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Abstrakt**

Východiskem strategických úvah v rámci formulace konkurenční strategie je rozbor, respektive analýza základních složek strategie, a to výrobků, trhů a funkcí podniku. V případě výrobků je třeba řešit šíři sortimentu, tzn. diverzifikaci podnikové portfolia, kvalitu výrobků a jejich výhodnost pro zákazníky z hlediska času, místa, formy, servisu a jiných poprodejních služeb nebo dalšího možného využití výrobků. V oblasti trhů je důležité, zda se jedná o trhy lokální, regionální, národní či mezinárodní, jaké formy prodeje jsou využívány, segmentace zákazníků a charakter trhů. Z hlediska funkcí je potřebné, aby si podnik vyjasnil, na které funkce se zaměřit, zda se podnik pohybuje v intervalu od kompletní vertikální integrace nebo se specializuje pouze na určitou funkci.

Po analýze těchto základních složek každé strategie je možné určit možný směr strategického rozvoje podniku. Rozlišit je možné čtyři typy strategických alternativ: (strategii expanze, strategii stability, strategii omezení nebo kombinovanou strategii). Strategie stability je typická pro podniky nacházející se ve stádiu zralosti. Tyto podniky se snaží o segmentaci trhů a diferenciaci svých produktů. Tato strategie tedy neznamená nic nedělat, naopak podniky se snaží zvyšovat efektivnost svých podnikových procesů, lépe využívat svých funkcí. Rizikem této strategie však je vysoce proměnlivé podnikové prostředí, z dlouhodobého časového horizontu nemůže být tato strategie úspěšná. Strategie expanze je typická pro podniky nacházející se ve stádiu růstu, jedná se o nové výrobky a hledání nových trhů. Tato strategie s sebou nese riziko vyšší kapitálové náročnosti. Může být úspěšná zejména ve vysoce konkurenčním a

diskontinuálním podnikovém prostředí. Strategie omezení (útlumu) je využívána v případě klesajícího stádia životního cyklu podniku, v rámci této strategie může docházet k opouštění trhů, stažení některých výrobků, omezení výroby nebo uzavření některých závodů a k propouštění zaměstnanců. Podnik je vystaven silným tlakům, jak ze strany zákazníků, tak konkurentů, slabé stránky (zejména špatné vedení) a hrozby (zejména silná konkurence) převyšují silné stránky podniku. Kombinovaná strategie je často uplatňována podniky nacházejícími se v obdobích změn životního cyklu výrobků a trhů nebo u velkých podniků, majících své vnitřní výrobní jednotky (zavody, divize), případně strategické obchodní jednotky, v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje. Tabulka 1 uvádí souhrnnou charakteristiku možných směrů strategického rozvoje podniků. Tabulka 2 navíc uvádí interní a externí směry strategického rozvoje.

**Tabulka 1:** Interní a externí varianty strategického rozvoje

<b>Strategická varianta</b>	<b>Expanze</b>	<b>Stabilita</b>	<b>Omezení</b>	<b>Kombinovaná</b>
Interní	Rozšiřuj existující trhy, přidej nové výrobky, přidej nové trhy	Usiluj o vyšší výrobní a marketingovou efektivnost, reorganizuj	Sniž náklady, sniž vázané fondy, opusť výrobky, opusť trhy, opusť funkce	Kooperace na bázi smluv
Externí	Fázování, akvizice	Udržuj tržní podíl	Zrušení SBU, likvidace, konkurz	Joint ventures

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 138

**Tabulka 2:** Možné strategické alternativy a příklad jejich konkretizace

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBI-NACE
	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	příklady
výrobky	Přidání nových výrobků	Rozšíření objem produkce stávajících výrobků	Stažení starých výrobků	Omezení objemu výroby starých výrobků	Udržování	Zdokonalení kvality, změny balení apod.	Stažení starých a současně uvedení na trh nových výrobků
trhy	Nalézání nových trhů	Pronikání (kvantitativní) na stávající trhy	Omezení distribučních kanálů	Snižování podílu na trhu	udržování	Udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	Omezení starých zákazníků a současně nalézání zákazníků nových
funkce	Vertikální integrování	Zvyšování kapacity	Snížení počtu funkcí	Redukování např. procesu vědeckotechnického rozvoje	Udržování	Zlepšení efektivity výroby, případně jiných funkcí	Snižování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

Zdroj: Konečný a Gregušová 2012, s. 109

## Studijní literatura

### Povinná literatura

KONEČNÝ, M. a M. GREGUŠOVÁ, 2012. *Strategický management*. Ostrava: VŠB. ISBN 978-80-248-2791-9. (s. 107-109)

### Doporučená literatura

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8. (s. 135-136)

## Kontrolní otázky

1. Definujte a popište základní složky každé strategie, uvažuje-li podnik o možných směrech svého strategického rozvoje.
2. Charakterizujte strategii stability.
3. Charakterizujte strategii expanze.
4. Charakterizujte strategii omezení.
5. Charakterizujte tzv. kombinovanou strategii.



6. Jaký typ z výše uvedených strategií je z pohledu faktoru času, resp. z dlouhodobého časového hlediska neudržitelný a proč?
7. Jaký typ strategie přináší obecně menší rizika a nižší kapitálovou náročnost?
8. Za jakých situací přichází v úvahu strategie omezení?
9. Popište specifika interního strategického rozvoje.
10. Popište specifika externího strategického rozvoje.

## ***2.11 Strategie modrých a rudých oceánů***

### **Klíčová slova**

strategie, rudé oceány, modré oceány, hodnotová inovace

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s pojetím strategie nazývané strategie modrých anebo rudých oceánů.

### **Výstupy z učení**

- 19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Abstrakt**

Modré oceány vyjadřují nový tržní prostor, nová odvětví, která dnes neexistují. Naproti tomu rudé oceány představují dosud známá existující odvětví, jejich hranice jsou pevně vymezené a známy jsou i konkurenční pravidla hry. Podle autorů knihy Strategie modrého oceánu odvětví nikdy nezůstanou nehybně stát, budou se nepřetržitě vyvíjet. Vysvětlení je prosté a souvisí s rychlostí vědeckotechnického pokroku, zdokonalování provozních a výrobních postupů, rozšiřováním trhů, globalizací, širokou nabídkou výrobků a služeb atd. Autoři citované knihy jsou přesvědčeni, že strategické myšlení mnoha podniků se v převážné míře soustřeďuje na strategii rudých oceánů založenou na konkurenčním jednání, převaze nabídky nad poptávkou, vyhrocujícím se cenovým válkám a snižujícím se ziskovým rozpětím. Tento přístup označují jako strukturalistické pojetí.

Co by podniky měly udělat, aby se vymanily z vod rudých oceánů? Autoři Kim a Maurborgne v této souvislosti hovoří o provedení strategického tahu jako souboru manažerských aktivních opatření a rozhodnutí, která jsou nezbytná pro celkové utváření zásadní podnikové nabídky otevírající nový trh. Úspěch tvůrců modrých oceánů od neúspěšných spočíval v jejich přístupu ke strategii. Podniky operující ve vodách rudých oceánů se řídily tradičním způsobem, tedy tím, že se budovaly udržitelné konkurenční postavení v rámci existujícího odvětvového uspořádání. Tvůrci modrých oceánů se nesnažili své soupeře porazit, ale řídili se tzv. hodnotovou inovací, na jejímž základě si vybudovali svrchovaný a nedotknutelný prostor. Hodnotová inovace je základním kamenem strategie modrého oceánu. Klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci.

K hodnotové inovaci dochází pouze tehdy, pokud podniky dokáží inovaci uvést v souladu s užitnou hodnotou, s cenou a nákladovým postavením. Schéma 1 popisuje rozhodovací dilema mezi odlišením se a nízkými náklady.

Tradiční přístup většiny podniků je, že vytvářejí vyšší hodnotu pro zákazníky s vyššími náklady nebo přijatelnou hodnotu s nižšími náklady (strategie diferenciacce nebo nákladové vedení). Podniky, které však usilují o vytvoření modrého oceánu, jdou současně jak cestou diferenciacce, tak nízkých nákladů. Přístup založený na hodnotové inovaci je označován jako rekonstrukcionistické pojetí. Tabulka 3 vyjadřuje komparaci strategie modrého a rudého oceánu.

Jak tedy uspět při tvorbě modrého oceánu? Předně je třeba si uvědomit, že jakákoliv strategie a její implementace s sebou nese jak riziko, tak příležitost.

**Tabulka 3:** Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu

<b>Strategie rudého oceánu</b>	<b>Strategie modrého oceánu</b>
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte jí.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

Zdroj: Kim a Mauborgne 2012, s. 32

Tabulka 4 uvádí doporučený metodologický rámec pro úspěšnou tvorbu modrého oceánu, zdůrazňuje šest principů, kterými by se měla řídit formulace a úspěšná realizace strategie modrého oceánu.

**Tabulka 4:** Šest principů strategie modrého oceánu

<b>Formulační principy</b>	<b>Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje</b>
Rekonstruuje hranice trhu	↓ Riziko hledání
Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	↓ Riziko plánování
Přesáhněte dosavadní poptávku	↓ Riziko rozsahu
Proveďte správně sled strategických kroků	↓ Riziko podnikatelského modelu
<b>Realizační principy</b>	<b>Rizikové faktory, jež každý</b>

	<b>z principů snižuje</b>
Překonejte klíčové organizační překážky	↓Organizační riziko
Součástí strategie učíte její realizaci	↓Manažerské riziko

Zdroj: Kim a Mauborgne 2012, s. 36

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

KIM, W. CH. a R. MAURBORGNE, 2012. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-128-7. (s. 19-90)

### **Kontrolní otázky**

1. Definujte rudé oceány.
2. Vysvětlete pojem modré oceány.
3. Domníváte se, že odvětví a jejich vývoj je vysoce proměnlivý?
4. Charakterizujte oba dva přístupy, resp. strategie.
5. Proveďte jejich komparaci.
6. Definujte hodnotovou nabídku.
7. Definujte systémový rámec čtyř aktivních opatření.
8. Co vyjadřuje strukturalistické pojetí strategie?
9. Co vyjadřuje naopak rekonstrukcionistické pojetí strategie?
10. Stručně popište metodologický rámec formulace a realizace strategie modrého oceánu.

### **Odkaz na praktickou část**

3.6 Charakteristika přístupu k formulaci strategie na vybraném podniku

## ***2.12 Vymezení podnikové strategie podle M. Portera***

### **Klíčová slova**

strategie, M. Porter, jedinečnost, konkurenční strategie

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s vymezením strategie podle Michaela Portera.

### **Výstupy z učení**

- 19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Abstrakt**

Jak akademická obec, tak podnikatelská sféra nepoužívá jednotnou definici pro vymezení strategie. Pokud se zeptáte vrcholových manažerů: Co je strategie? Jak byste ji definovali?, dostanete odpovědi typu strategie je plán, strategie je cíl, vize, kam by měl podnik směřovat. Podle M. Portera a Joany Magretty je strategie jednoduše řečeno protilátkou vůči konkurenci, jejím výsledkem by mělo být dosažení mimořádné ekonomické výkonnosti. Porterovo pojetí strategie má normativní charakter, nikoliv deskriptivní, tedy rozlišuje mezi dobrou a špatnou strategií. Soustřeďuje se na obsah, ne na proces, na to, kde chce podnik být, ne na proces rozhodování, jak popisuje většina autorů. Podle Portera je jedinou správnou strategií strategie konkurenční naplňující pět základních kritérií: jedinečnou hodnotovou nabídku, na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodování soupeřů, strategický soulad hodnotového řetězce a časovou kontinuitu. Podrobně se s jednotlivými složkami seznámíme v následujících kapitolách. Základním atributem Porterova přístupu ke strategii je jedinečná hodnotová nabídka, pokud však poskytování hodnotové nabídky podniku nevyžaduje na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, hodnotová nabídka podniku nebude mít žádnou strategickou závažnost. Známkou dobré strategie je, že záměrně některé zákazníky neuspokojuje. Strategie nemá smysl, pokud jasně neříká, které činnosti podnik dělat nebude. Zajímavou myšlenkou Porterova přístupu je rovněž jeho konstatování, že flexibilita je tvář v tvář nejistotě dobrou myšlenkou, avšak znamená, že podnik nikdy nebude představovat nic určitého, že nebude v ničem dobrý, neboť příliš mnoho změn může být pro strategii stejnou zkárou jako příliš málo změn. Stejně jako jeho tvrzení ohledně predikování budoucnosti – řídit se strategií

nevyžaduje impozantní předpověď budoucnosti, ale co naopak zlepšuje schopnost podniku inovovat a přizpůsobovat se turbulencím v podnikovém prostředí je angažovanost pro strategii. Porter je přesvědčen, že nezdary strategie mají původ zejména uvnitř organizace, ne tak ve vnějším prostředí, i když i tam je možné najít řadu negativních faktorů poškozujících strategii. Uvádí, že nejzávažnějšími překážkami často bývají skryté předpojatosti, jimiž jsou zatíženy vnitřní podnikové systémy, organizační struktury a procesy rozhodování.

Profesor Porter vycházel při vydefinování strategie z dlouhodobých zkušeností z podnikové praxe. Jeho celoživotní poznatky, které shrnula ve výše uvedené publikaci jeho blízká spolupracovnice Joana Magretta, nám otevírají další z přístupů k formulaci a implementaci podnikové strategie.

*„Mít strategii je těžké, udržet ji je ještě těžší.“*

*M. Porter*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 11-22, s. 95-96, s. 185-206)

### **Kontrolní otázky**

1. Definujte strategii podle M. Portera?
2. Od jakých zásad se Porterův přístup ke strategii odvíjí?
3. Lze označit Porterovo pojetí strategie jako normativní nebo naopak deskriptivní?
4. V čem se liší přístup ke strategii podle Portera a přístupu od jiných autorů?
5. Jaká kritéria naplňuje vymezení strategie podle M. Portera?
6. Jaké kritérium považuje Porter za stěžejní?
7. Jaké analytické nástroje považuje Porter za správné a nezbytné pro formulaci „dobré“ strategie?
8. Definujte pojem mimořádná výkonnost podniku.
9. Co stojí v základech mimořádné výkonnosti?
10. Domníváte se stejně jako M. Porter, že za nezdary neúspěšných strategií stojí vnitřní podnikové prostředí nebo naopak prostředí externí?

## ***2.13 Zdrojově orientovaný přístup k podnikové strategii (resourced-based-view)***

### **Klíčová slova**

zdroje podniku, strategie, způsobilosti, klíčové kompetence

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je vydefinovat zdrojově orientovaný přístup k podnikové strategii nazývaný jako resource-based-view.

### **Výstupy z učení**

- 19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Abstrakt**

Zdrojově orientovaný přístup (RBV) ke strategii se opírá o snahu podniků vytvářet nenapodobitelné zdroje. Hlavní vývoj tohoto přístupu proběhl v 80. letech 20. století do počátku 90. let. Za otce zdrojově orientovaného přístupu je považován Jay Barney a jeho kolega Robert Grant. Podle Barneyho zdroje podniku musí vykazovat určité vlastnosti, aby mohly být zdrojem konkurenční výhody, tzn. být hodnotné – valuable, nelze je běžně získat – rareness, nelze je nahradit- lacking substitute a nelze je napodobit – imperfectly imitable (Barneyho VRIN model). Pokud je každá z podmínek modelu VRIN splněna, existuje možnost, že zdroj poskytuje udržitelnou konkurenční výhodu. Grant tvrdí, že v rychle se měnících časech neposkytuje vnější orientace podniků bezpečný základ, na němž by se mohla rozvíjet úspěšná strategie. Strategicky se tedy přístup RBV domnívá, že je lepší zaměřit se na ty vnitřní faktory, které se podnik může pokusit ovládat, byť jen částečně, než na vnější faktory, které nespádají pod jeho kontrolu.

Vlastnictví zdrojů a jejich ovládnutí nemusí nutně vést k dosažení konkurenční výhody. Aby mohlo být konkurenční výhody dosaženo, musí podnik disponovat určitými způsobilostmi (capabilities). Termíny způsobilosti a zdroje jsou ústřední pro RBV. Výklad způsobilostí není jednotný, lze je definovat jako schopnosti, které podniku umožňují vytvářet rozhodující přínos pro zákazníka, schopnosti podniku řešící problém zákazníků, schopnosti, které nejsou obchodovatelné nebo jako určité vzorce interakce dvou a více

subjektů. Zatímco zdroje jsou obchodovatelné a jedinečně svázané s jednotlivci v rámci podniku. Zdroje jsou nejlépe chápány jako vstupy do výroby zboží nebo služeb. Zdroje bývají založené buď na vlastnictví, nebo na znalostech. Zdroje založené na vlastnictví zahrnují zdroje fyzické (zařízení, budovy), zdroje finanční, lidské a zdroje nehmotné povahy (duševní vlastnictví). Naproti tomu zdroje založené na znalostech zákon neochrání (odborné znalosti, dobré vztahy s odbory apod.)

Propojením zdrojů a schopností lze vymezit ještě jeden pojem, a to tzv. klíčové kompetence (core competence). Na vývoj klíčových kompetencí měl zpočátku vliv technických schopností podniku, později se pohled na ně přesunul na jakékoliv schopnosti, kterými konkurent nedisponuje. Klíčové kompetence by měly naplňovat tři kritéria (poskytovat potenciální přístup na širokou škálu trhů, významně přispívat k tomu, aby podnik dosáhl svých cílů, měly by být jen obtížně napodobitelné). V odborné literatuře je rozlišován ještě jeden pojem v souvislosti s klíčovými kompetencemi, a to metakompetence, což je kompetence vedoucí k dosažení kompetencí.

RBV se snaží identifikovat ty zdroje, kterými podniky disponují, resp. zdroje které konkurent jen velmi těžko může napodobit, protože by to pro něj byla velmi finančně náročná, nebo k nim nemají přístup a tudíž je nemohou napodobit. V rámci přístupu RBV je stratégům doporučováno, aby zaměřili svou pozornost dovnitř podniku, spíše než na vyhledávání příležitostí ve vnějším podnikovém prostředí.

V rámci RBV přístupu je zmiňován přístup založený na dynamických schopnostech, který je založen na teorii, že nehmotný majetek je pro společnosti nejdůležitější (technologické know-how, duševní vlastnictví, know-how obchodních procesů, vztahy se zákazníky, pověst podniku podniková kultura a hodnota).

Za nedostatky přístupů RBV lze podle akademické obce považovat zejména (problémový pohled na znalosti, RBV postrádá teorii firmy, kauzální nejednoznačnost, retrospektivnost, zdroje jsou považovány za všezahrnující koncepci, pochybnosti ohledně zajištění udržitelné konkurenční výhody a praktickou využitelnost RBV přístupu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CLEGG, S. et al., 2011. *Strategy. Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0. (s. 84-92)

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 102-116)



## **Kontrolní otázky**

1. Na jaké bázi je postavena koncepce, resp. přístup RBV?
2. Definujte kategorie podnikových zdrojů.
3. Charakterizujte zdroj podle Barneyho modelu VRIN.
4. Definujte pojem způsobilosti.
5. Charakterizujte tzv. klíčové kompetence.
6. Jaká kritéria by měly klíčové kompetence naplňovat?
7. Co vyjadřuje pojem metakompetence?
8. Kde jsou slabiny RBV přístupu?
9. Vysvětlete přístup založený na „dynamických“ schopnostech.
10. Je možné v současné době uplatnit přístup ke strategii na základě RBV?

## **Odkaz na praktickou část**

3.7 Analýza produkčního potenciálu podniku s využitím variantních modelů a jejich komparace

## ***2.14 Znalosti a konkurenční výhoda***

### **Klíčová slova**

tacitní a explicitní znalosti, znalostní management, konkurenční výhoda

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je, aby studenti pochopili význam znalostí jako strategicky nejvýznamnějších podnikových zdrojů.

### **Výstupy z učení**

- 19.7 umí vydefinovat pojem konkurenceschopnost a udržitelná konkurenční výhoda
- 19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Abstrakt**

Po vydefinování přístupu založeném na zdrojích se začala v akademické sféře během 80. let 20. století vynořovat myšlenka zaměřená na význam znalostí, neboť teoretici i praktici zabývající se strategickým řízením si začali uvědomovat, že hmotné zdroje podniku se nemohou stát zdrojem poskytující podnikům dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Tou se podle nich stávají znalosti, které jsou spolu se schopností se učit a inovovat strategicky nejdůležitějšími podnikovými zdroji, jak ve svých pracích zmiňoval P. Drucker. Na základě tohoto poznání lze vymezit nový přístup ve strategickém managementu, a to přístup založený na znalostech (knowledge-based view of strategy), který se začíná uplatňovat v 90. letech 20. století.

Znalosti lze členit na tacitní a explicitní. Autoři Glegg et al. Charakterizují znalosti na příkladu ledovce, kdy explicitní znalosti představují vrchol ledovce, zatímco tacitní jsou všechny znalosti nacházející se pod jeho vrcholem. Tacitní znalosti je obtížné vyjádřit, neboť se jedná o individuální, osobní znalosti jednotlivců projevující se v jejich jednání. Aby znalosti jednotlivců mohly být využitelné, musí být koordinovány, je potřebné integrovat je se znalostmi ostatních jedinců, potažmo zaměstnanců v podniku. Pouhé získávání a uchovávání znalostí je nedostatečné, naopak pracovníci by je měly sdílet a využívat je, čímž se zvyšuje úroveň znalostního podniku.

Tacitní znalosti fungují lépe v podniku (uvnitř organizace) než v tržním prostředí. Naproti tomu explicitní znalosti (vrchol ledovce) si každý podnik chrání před konkurencí a činí příslušná opatření k tomu, aby tyto znalosti neodcházely spolu s manažery nebo zaměstnanci podniku. Jako příklad explicitních znalostí lze uvést např. znalost, tajemství trhu.

Cílem podniku je zabezpečit takové znalosti, které potřebuje pro svoji každodenní činnost. Řízeny mohou být pouze explicitní znalosti, řízení tacitních znalostí vyžaduje odlišné postupy. Znalostní řízení je postaveno na využívání tacitních a explicitních znalostí v procesu strategického řízení podniků. Lze rozlišit dvě fáze tohoto procesu: využití znalostí k formulaci strategie a k její realizaci.

Zájem o znalosti a jejich řízení je definováno jako znalostní management (Knowledge Management). Znalostní management poskytuje větší podporu pro zlepšení rozhodování a podnikových inovací prostřednictvím podniku, jeho efektivního managementu, zaměstnávání intuitivních manažerů a zkušeností, které jsou získávány na základě nových informací, technologií a procesů spolu s výukovými a tréninkovými programy. Znalostní management lze vnímat jako spojení čtyř samostatných, současně ale vzájemně propojených faktorů: reengineering obchodních procesů, znalost ekonomiky, profesionalizace IT specialistů, nové trendy v managementu. Využívání znalostí v podniku vede k vytváření znalostních sítí, které se mohou propojovat se znalostními sítěmi dodavatelů, zákazníků, partnerů apod.

Úspěšné podniky fungující na bázi znalostí jsou schopny dosahovat dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody spočívající v jedinečné hodnotě produktů (výrobků, služeb, které podnik vyrábí / poskytuje) a v originálním způsobu, jak tuto hodnotu vytváří.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CLEGG, S. et al., 2011. *Strategy. Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0. (s. 103-116)

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 118-130)

### **Kontrolní otázky**

1. Definujte tacitní znalosti.
2. Vysvětlete pojem explicitní znalosti.

3. Popište transfer a kontinuitu znalostí jak v případě tacitních, tak explicitních.
4. Jaké faktory mohou ovlivňovat transfer znalostí?
5. Porovnejte zdrojově orientovaný přístup s přístupem založeným na znalostech.
6. Definujte rozdíl mezi znalostním řízením a řízením znalostí.
7. Definujte znalostní management.
8. Jaké faktory znalostní management integruje?
9. Definujte znalostní síť včetně uvedení příkladů.
10. Definujte pojem znalostní synergie.

## ***2.15 Strukturálně orientovaný přístup k podnikové strategii (structure-conduct-performance)***

### **Klíčová slova**

struktura odvětví, vedení a chování podniku, výkonnost

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je porozumět strukturálně orientovanému přístupu k podnikové strategii.

### **Výstupy z učení**

- 19.8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Abstrakt**

Tvůrcem strukturálně orientovaného přístupu k podnikové strategii, označovaném tako jako harvardským přístup nebo poziční přístup byl M. Porter. Jeho základem je analýza struktury odvětví, strategické vedení a chování podniků a podniková výkonnost (S – structure, C – conduct, P – performance). Podle M. Portera tento přístup umožňuje podnikům dosahovat dlouhodobé konkurenční výhody. V rámci S-C-P přístupu bychom měli formulovat základní faktory mající bezprostřední vliv na strukturu odvětví. Jsou jimi podmínky dodavatelů, vývoj poptávky po produktech odvětví (výrobcech nebo službách), stupeň diferenciacce výrobků odkazující na charakteristiku výrobků a způsob, jakým podniky vylepšují jejich kvalitu (inovace), dále rozsah vertikální integrace a diverzifikace a v neposlední řadě také státní politika (ať už na národní úrovni – státní instituce, regionální správy a samosprávy nebo na mezinárodní úrovni – předpisy Evropské unie).

Za vhodné analytické nástroje v rámci S-C-P přístupu, které Porter doporučuje, jsou Porterův model 5 sil a Analýza hodnotového řetězce, kterou se budeme samostatně zabývat v následujících kapitolách. S Porterovým modelem 5 sil jsme se seznámili v bakalářském studiu, nezabývali jsme se ale otázkou, proč byl řadou autorů kritizován stejně jako celý přístup S-C-P. Kritiky modelu 5 sil se týkaly zejména statické povahy modelu v současném „hyperkonkurenčním“ prostředí a schopnosti podniků získat zisky. Podle kritiků není model pěti sil schopen pomoci podnikům vyrovnat se s rychle se měnícím podnikatelským prostředím a ignoruje význam řízení lidských zdrojů. Porter v kontextu na tuto kritiku ale

předpokládá, že je-li v odvětvích intenzivní hospodářská soutěž, budou podniky dosahovat nízkých zisků, bez ohledu na to, jakými schopnostmi management podniků disponuje. Výzkumné studie na toto téma poukázaly na jiné poznatky. Bylo zjištěno, že pouze malý podíl schopností podniků lze připsat odvětvím, ve kterých podniky působí, tedy že ziskovost podniků je závislá především na schopnostech managementu. Navzdory všem kritikám Porter ve svých vědeckých pracích objasňuje, že struktura odvětví je překvapivě setrvalá, přestože převládá ve vědecké obci dojem, že „byznys“ se mění velmi rychle. Odhaluje, že struktura odvětví, jakmile jednou odvětví projde fází vznikání, bývá z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní a že změna struktury, tedy i ziskovosti vyžaduje poměrně dlouhou dobu.

S-C-P přes všechna pozitiva a negativa ovlivňuje vedení a chování firem. Poslední desetiletí výzkumy tento přístup podporují, přestože jsou mu vytýkány zejména nejasné vztahy mezi strukturou odvětví, vedením a chováním firmy a její výkonností, kdy není zcela jednoznačné, které faktory ovlivňují strukturu odvětví, vedení a výkon, další kritika se zabývá asymetrií v přístupu firem k informacím (lépe informovaná firma získává výhodu na trhu) nebo vlivem dominantních firem majících moc ovlivňovat strukturu odvětví.

Významnost a pochopení dynamiky konkurence by podniky neměly podceňovat. S-C-P přístup umožňuje podnikům identifikovat příležitosti, a to zejména pokud plánují vstoupit do odvětví jako tzv. „noví hráči“, pomáhá určit, zda odvětví je atraktivní a může poskytnout firmám způsob odlišení jejich produktů. Nicméně teoretikové i praktici zabývající se problematikou strategického si uvědomili, že vedení a výkon se zpětně odráží ve struktuře trhu. Toto vedlo k posunu od myšlenky, že struktura trhu / odvětví představuje hlavní determinantu konkurence v rámci trhů. Navazující koncepty strategického managementu na přístup S-C-P nazývané jako teorie nových organizací v odvětví (NIO – new industrial organizations) zdůrazňují vliv a význam strategického vedení a chování podniku. Podle těchto teorií se na podniky nepohlíží pouze jako pasivní účastníky trhů, ale jako aktivní hráče, kteří ovlivňují příslušná odvětví, kde působí a konkurenci prostřednictvím strategického rozhodování a následných akcí.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CLEGG, S. et al., 2011. *Strategy. Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0. (s. 49-64)

ZUZÁK, R., 2011. Strategické řízení podniku. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.  
(s. 92-99)

### **Kontrolní otázky**

1. Co vyjadřuje S-C-P přístup?
2. Jaké faktory ovlivňují strukturu odvětví?
3. Jaké analytické rámce / modely lze využít pro formulaci strategie S-C-P přístupem?
4. Proč byl Porterův model 5 sil nejčastěji kritizován?
5. Komparujte přístup RBV a S-C-P.
6. Jakými pozitivy se přístup S-C-P vyznačuje?
7. Naproti tomu jaké kritické ohlasy vyvolává?
8. Charakterizujte poziční přístup z pohledu podnikových strategií.
9. Jaká strategie odpovídá nejvíce současným podmínkám podnikového prostředí?
10. Charakterizujte teorii NIO.

## ***2.16 Strategické soupeření***

### **Klíčová slova**

strategie, soupeření, ziskovost, odvětví

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s možnými formami soupeření podniků v tržním prostředí.

### **Výstupy z učení**

- 19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera

### **Abstrakt**

V odvětvích dochází mezi konkurenty k tvrdým konkurenčním bojům. Aby se podniky dokázaly bránit strategickým tahům jednotlivých konkurentů, musí pochopit pravou podstatu konkurenčního soupeření. V předchozích kapitolách jsme se seznámili s pojmy konkurenceschopnost, jak na národní tak mezinárodní úrovni a vymezili jsme si pojem „udržitelná konkurenční výhoda“. V této kapitole se budeme zabývat podstatou strategického soupeření. Podle M. Portera většina podniků vnímá konkurenční boj jako přímý souboj mezi soupeři. Jak ale uvádí, je to velmi úzký pohled na konkurenční jednání, neboť jeho pravým smyslem není porazit soupeře, ale dosažení zisku, tedy soupeření o zisky. Do tohoto zápasu je zapojeno mnoho hráčů. Jak Porter uvádí, podniky nebojují jen se svými soupeři, ale také se svými zákazníky, kteří chtějí za výrobky nebo služby platit méně a získávat více, dále se svými dodavateli, kteří by rádi za své dodávky obdrželi co nejvyšší cenu, rovněž s výrobci, kteří vyrábějí alternativními formy jejich výrobků a s velkými počtem rivalů působících v daném odvětví. Všechny hráči uvedené v předchozí větě vytváří Porterův rámec pěti sil, který už známe. Co bychom si ale měli uvědomit v rámci analýzy odvětví je, že ziskovost odvětví, jak Porter deklaruje ve svých vědeckých pracích a studiích, je determinována jeho strukturou. Podle něj je to právě struktura odvětví a není určována rychlým nebo naopak pomalým růstem, druhem odvětví nebo jeho technologickou vyspělostí. Rámec pěti sil navíc objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví, tím i jeho průměrnou ziskovost, kterou se podniky snaží překonat.



Porterovo pojetí strategického soupeření lze vyjádřit jednoduchou rovnicí  $\text{zisk} = \text{cena} - \text{náklady}$ . V nákladech jsou obsaženy veškeré zdroje, které podnik využívá při svém konkurenčním jednání, a to včetně nákladů kapitálu. Cena naopak vyjadřuje kolik je zákazník ochoten zaplatit za nabízený výrobek nebo službu. Čím vyšší hodnotu odvětví vytváří, tím se jeho struktura stává kritičtější z pohledu soupeření podniků, kdo si značnou část hodnoty přisvojí. Vysoké soupeření se tedy negativně odrazí v ziskovosti odvětví, které bude mít klesající trend, a to z toho důvodu, že hodnotu, kterou podniky v odvětví vytvářejí, prosoutěží. V odvětvích bude docházet k cenovým bojům, tzv. cenové konkurenci, podniky budou snižovat ceny svých produktů nebo značnou část svých nákladů vynaloží na boj s ostatními konkurenty. Vyjma cenové konkurence si mohou soupeři konkurovat novými produkty, reklamou, servisními a poprodejními službami atd. Intenzitu soupeření ovlivňují strategická rozhodnutí vrcholových manažerů podniků, ale také především regulační opatření. Soupeření je podle Portera nejvyšší tehdy, pokud v odvětví působí příliš mnoho konkurentů nebo jsou-li si konkurenti podobní co do velikosti a síly, dále pokud pomalý růst odvětví vyvolává bitvy o podíl na zisku, rovněž existují-li vysoké bariéry odchodu z odvětví anebo pokud se vyskytují v odvětví soupeři z iracionálních důvodů. K cenovým bojům dochází zejména tehdy, jestliže nabídky konkurentů tzv. „splývají“ a náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli jsou pro zákazníky nízké nebo mají-li konkurenti vysoké fixní náklady a nízké mezní náklady, a tím se vytváří tlak na snižování cen. Dále jsou cenové války možné u těch produktů, které rychleji podléhají zkáze.

*„Strukturu odvětví nelze považovat za statickou, neboť síly, které v něm působí, se v čase mění.“*

*M. Porter*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 41-65)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaká je pravý smysl konkurenčního soupeření?
2. Definujte aktéry konkurenčního soupeření.

3. Jaký vhodný analytický nástroj lze využít k analýze struktury odvětví a jaký je jeho přínos?
4. Strategické soupeření lze vyjádřit jednoduchou rovnicí, vysvětlete ji.
5. Jakých forem může strategické soupeření nabývat?
6. Jaké dopady mají cenové války odvětví?
7. Naopak jaká pozitiva přináší necenové konkurenční soupeření?
8. Za jakých podmínek je intenzita soupeření v odvětví nejvyšší?
9. Za jakých situací dochází k cenovým válkám?
10. Charakterizujte strukturu odvětví z hlediska jeho vývoje v čase.

### **Odkaz na praktickou část**

#### 3.8 Aplikace odvětvového hodnotového řetězce

## **2.17 Vytváření hodnoty (hodnotová nabídka)**

### **Klíčová slova**

hodnota, jedinečnost, hodnotová nabídka, relativní cena

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je pochopit význam hodnotové nabídky a základní principy pro její vytváření.

### **Výstupy z učení**

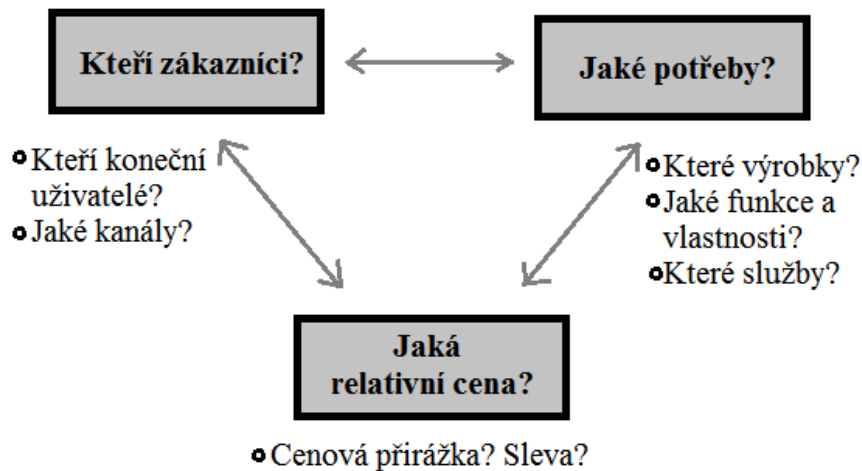
- 19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera

### **Abstrakt**

Současná podniková sféra v rámci uplatňování strategického řízení nevyužívá příliš pro formulaci podnikové strategie analytické nástroje, za které lze považovat interní a externí analýzy pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Z řízených rozhovorů se členy vrcholového vedení vyplývá, že se zaměřují zejména na jedinečnosti svých produktů (výrobků nebo služeb). Tato slova potvrzují přístup M. Portera k formulaci podnikové strategie, za jehož základ považuje vytváření hodnoty. Na druhou stranu je třeba podotknout, že Porter neztrácuje využívání metod, ale doporučuje využívat pouze některé, které označuje jako „vhodné“ analytické nástroje.

Vysvětleme si tedy Porterův výklad a myšlenku tvorby hodnotové nabídky. Porter definuje hodnotovou nabídku jako prvek strategie, který je zaměřen do oblasti vnějšího podnikového prostředí, tedy k zákazníkům a poptávce. Pokud podnik vytváří hodnotovou nabídku, měl by si odpovědět na tři základní otázky: *Které zákazníky bude obsluhovat? Jaké potřeby bude uspokojovat? Jaká relativní cena zajistí přijatelnou hodnotu pro zákazníky a přijatelnou ziskovost pro podnik?* Obrázek 1 popisuje tvorbu hodnotové nabídky.

**Obrázek 1:** Tvorba hodnotové nabídky



Zdroj: Magretta 2012, s. 98

V průběhu výkladu se dále zaměříme na výklad třech výše uvedených otázek. Jestliže se podniky snaží odpovědět na první otázku týkající se zákazníků, měly by si říci, jaké segmenty zákazníků chtějí obsluhovat, zda budou obsluhovat jeden nebo více takových segmentů a stanovit, jakým způsobem budou zvolené segmenty či segment obsluhovány a jaké ziskovosti při tom podnik dosáhne. Tato volba tedy vede k potřebám a k relativní ceně (viz. obrázek 1). Dalším podstatným rozhodnutím je volba potřeby, kterou bude podnik uspokojovat. Podle Portera obvykle schopnost uspokojovat potřebu vychází z konkrétních funkcí a vlastností výrobků nebo služeb. Zákazníci podniku jsou určováni podle společných potřeb, ne podle demografické kategorie. Poslední otázkou zůstává: Jaká relativní cena? Relativní cenu lze definovat jako vyšší cenu „jedinečného“ hodnotného výrobku, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Relativní cena může být základní stranou trojúhelníku (viz obrázek 1), a to zejména v případech, kdy jsou zákazníkům poskytovány nadbytečné služby.

V rámci vytváření hodnotové nabídky by podnik měl pečlivě zvážit jakým způsobem uspokojovat potřeby zákazníků a jako cenu si za výrobky nebo služby účtovat (zda nedochází k tomu, že potřeby zákazníků jsou uspokojovány nad míru anebo naopak nedostatečným způsobem), čili jak se hodnotová nabídka liší od hodnotové nabídky konkurentů a zda umožňuje dosažení konkurenční výhody.

*„Pokud se podniky budou snažit obsluhovat tytéž zákazníky a uspokojovat tytéž potřeby a účtovat si stejnou relativní cenu, potom nemají strategii.“*

*M. Porter*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 97-108)

### **Kontrolní otázky**

1. Co je hodnotová nabídka?
2. Jakým směrem je hodnotová nabídka zaměřena?
3. V rámci vytváření hodnotové nabídky jsou řešeny 3 otázky. Jaké?
4. Charakterizujte segmentaci zákazníků, proč je důležitá?
5. Jaké typy segmentů lze rozlišit?
6. Co vyjadřuje relativní cena?
7. Charakterizujte volbu potřeby.
8. Jaká negativa spatřujete v uspokojování potřeb nad míru a naopak nedostatečném uspokojování potřeb.
9. Jaký je hlavní smysl hodnotové nabídky?
10. Kdy nelze hovořit o strategii podniku. Za jakých podmínek?

## ***2.18 Jedinečný hodnotový řetězec***

### **Klíčová slova**

hodnotový řetězec, jedinečnost, strategicky významné činnosti

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je definovat pojem „jedinečný hodnotový řetězec“ a poskytnout studentům metodický postup pro jeho tvorbu.

### **Výstupy z učení**

- 19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera

### **Abstrakt**

V předchozí kapitole jsme si vysvětlili pojem hodnotová nabídka, podle M. Portera první kritérium strategie podniku. Dalším kritériem je na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, který přímo souvisí s prvním kritériem, neboť „jedinečná hodnotová nabídka se nepromítne do podoby dobré strategie, pokud se na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, prostřednictvím kterého podnik zajišťuje poskytování hodnoty, nebude lišit od hodnotového řetězce konkurentů“. V bakalářském stupni studia jsme si v obecné rovině vydefinovali hodnotový řetězec, nyní si zdůrazníme, že podstatou dobré strategie umožňující získání udržitelné výhody je vykonávat soubor činností – funkcí nebo procesů (primárních a sekundárních) jiným způsobem než konkurenti. To znamená, že podnik přizpůsobuje svůj hodnotový řetězec své jedinečné hodnotové nabídce.

Hodnotový řetězec je naproti hodnotové nabídce zaměřen směrem dovnitř podniku, k podnikovým činnostem. Porter upozorňuje na skutečnost, že řídicí pracovníci (vrcholové manažeři) mají tendenci uvažovat o činnostech z pohledu funkčních oblastí podniku. Tento pohled je však podle něj příliš široký. Doporučuje, aby se manažeři zaměřovali na činnosti, které jsou užší, než tradiční funkce. Podniky by si rovněž měly uvědomit, že jejich hodnotový řetězec může být součástí rozsáhlejšího hodnotového systému, čili mnohem širšího souboru činností podílejících se na vytváření jedinečné hodnoty (např. vývoj a konstrukce určitých součástek, dílů, zda si tyto činnosti bude podnik zajišťovat sám, nebo je bude „kupovat“ od ostatních firem, tzv. rozhodnutí směrem „vzhůru“ v rámci vytváření hodnotového systému nebo naopak rozhodnutí směrem „dolů“).

Pro vytvoření jedinečného hodnotového řetězce doporučuje následující postup: určit nejprve hodnotový řetězec odvětví (v každém odvětví existuje jeden nebo několik modelů, které určují, jakým způsobem je vytvářena hodnotová nabídka produktů odvětví – výrobků nebo služeb), poté vytvořit vlastní „jedinečný“ hodnotový řetězec a komparovat jej s hodnotovým řetězcem odvětví, dalším krokem by mělo být zaměření podniku na faktory ovlivňující cenu, resp. na ty činnosti, které v současnosti mají nebo by v budoucnosti mohly mít vliv na diferenciaci a posledním doporučením je zaměření podniku na faktory ovlivňující náklady a věnování zvláštní pozornosti činnostem, které se vyznačují velkými náklady nebo u nichž existuje předpoklad jejich dalšího růstu.

V rámci vytváření jedinečného hodnotového řetězce sehrávají dále významnou úlohu „omezení“, to znamená, že se podniky nesnaží nabízet „všechno všem“. Z toho vyplývá, že jediné hodnotová nabídka, která vyžaduje na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, slouží jako základ silné strategie podniku.

Porter došel k poznání, že manažeři obvykle hovoří o tom, že jsou to právě dovednosti a schopnosti jejich podniku, které vytvářejí hodnotu, je však přesvědčen, že hodnotu vytváří činnosti, které jsou rozhodující, byť byl za tato svá slova mnoha autory kritizován.

*„Hodnotový řetězec představuje mocný nástroj, který umožňuje rozložit podnik na strategicky závažné činnosti, aby se soustředila na zdroje konkurenční výhody, jejichž výsledkem jsou vyšší ceny nebo nižší náklady“.*

*M. Porter*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 76-92, s. 108-121)

## **Kontrolní otázky**

1. V čem spočívá jedinečnost na míru přizpůsobeného řetězce.
2. Jaký je vztah mezi hodnotovou nabídkou a jedinečným hodnotovým řetězcem?
3. Jakým směrem je hodnotový řetězec zaměřen?
4. V čem se liší přístup ke strategii podle Portera a přístupu od jiných autorů?
5. Charakterizujte širší rozměr hodnotového řetězce. Jací aktéři v něm mohou působit?

6. Uveďte příklady rozhodnutí směrem „vzhůru“ a směrem „dolů“.
7. Popište postup pro tvorbu jedinečného hodnotového řetězce.
8. Charakterizujte význam volby vzhledem k hodnotové nabídce.
9. Vysvětlete integrační roli strategie.
10. Co znamená tzv. vytváření „niky“?

## **Odkaz na praktickou část**

3.9 Aplikace jedinečného podnikového hodnotového řetězce



## **2.19 Vylučovací rozhodnutí (trade-offs)**

### **Klíčová slova**

vylučovací rozhodnutí, volba, strategie, konkurenční výhoda

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je pochopit význam a zásadní úlohu vylučovacích rozhodnutí při tvorbě podnikové strategie.

### **Výstupy z učení**

- 19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera

### **Abstrakt**

Třetím kritériem majícím vliv na strategii podniku jsou podle M. Portera tzv. vylučovací rozhodnutí (trade-offs). Tato rozhodnutí jsou považována doslova, jak Porter uvádí, za „svorník“ strategie, svorník, který strategii drží pohromadě. Jednoduše řečeno vyjadřují, co by podniky dělat měly, a co dělat nebudou (rozhodnutí „buď, anebo“).

Porter poukazuje na tři důvody, proč by podniky měly přistoupit k vylučovacím rozhodnutím: vlastnosti produktu mohou být neslučitelné, dále je třeba přihlídnout k tomu, že vylučovací rozhodnutí bude potřebné přijímat se zřetelem na samotné činnosti a posledním důvodem jsou případné neslučitelnosti, pokud se jedná o image / pověst podniku.

Zdůrazňuje, že „dobrá“ vylučovací rozhodnutí udržují konkurenty v patřičných mezích, neboť budou narážet na tato vylučovací volby podniků. Lze konstatovat, že vylučovací rozhodnutí jsou předpokladem dlouhodobé udržitelnosti strategií.

Vylučovací volby „co nedělat“ jsou stejně důležité jako rozhodnutí o tom, „co dělat“. Tato rozhodnutí mají pro strategii naprosto klíčový význam (jaké potřeby budou uspokojovány a jaké výrobky nebo služby zákazníkům nabízeny). Stejně významné ale je rozhodnout, které potřeby uspokojovány nebudou a které výrobky a služby zákazníkům podnik nebude poskytovat. Vylučovací volby bývají pro většinu manažerů v podnicích obtížným úkolem, neboť podniky s představou přilákání více zákazníků na základě vylepšování svých výrobků nebo služeb o nové prvky a nové funkce a vidiny větší ziskovosti sklouzávají k soupeření o to „být nejlepší“ nikoli jedinečný. Směřují tak k uvolňování svých

vylučovacích rozhodnutí. Porter tyto kroky manažerů přirovnává k módním novinkám, novým trendům, které se čas od času proženou jednotlivými odvětvími.

Podniky usilující o „udržitelnou“ konkurenční výhody si musí udělat jasno v tom, co dělat chtějí a co dělat nebudou. Přestože současné podnikové prostředí je vysoce turbulentní, konkurenční až hyperkonkurenční a láká manažery podniků přijímat rozhodnutí vedoucí k rozvolňování vylučovacích voleb, tak pouze tím, že podnik bude tyto signály „ignorovat“ a přijímat vylučovací rozhodnutí „buď – anebo“, může se tak stát vnímavým k jiným potřebám.

*„Podstatou strategie je co nedělat.“*

*M. Porter*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 123-142)

### **Kontrolní otázky**

1. Co znamenají tzv. vylučovací rozhodnutí?
2. K jakým nepochopení dochází ze strany manažerů v rámci vylučovacích voleb?
3. Mají vylučovací rozhodnutí zásadní význam pro tvorbu strategie? Popište.
4. Charakterizujte hlavní důvody, proč by mělo docházet k vylučovacím rozhodnutím.
5. Z jakého hlediska by podniky měly nahlížet na vylučovací rozhodnutí?
6. Proč je pro soupeře tak obtížné napodobit strategii konkurentů?
7. Definujte pojem rozvolňování vylučovacích rozhodnutí.
8. Jak souvisí vylučovací rozhodnutí s udržitelností strategie?
9. Popište na libovolném příkladu podniku vylučovací volby.
10. Domníváte se, že manažeři si uvědomují zásadní význam vylučovacích rozhodnutí?

## ***2.20 Strategický soulad (fit)***

### **Klíčová slova**

strategický soulad, synergie, strategie, konkurenční výhoda

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je definovat strategický soulad zesilující konkurenční výhodu podniků.

### **Výstupy z učení**

- 19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera

### **Abstrakt**

Čtvrtým kritériem strategie je v pojetí M. Portera tzv. strategický soulad (strategic fit). Strategický soulad vyjadřuje vzájemný vztah mezi činnostmi v jedinečném hodnotovém řetězci podniku, to znamená, že hodnota nebo náklady jedné činnosti jsou ovlivňovány tím, jak jsou vykonávány činnosti jiné. Zesiluje hodnotovou nabídku podniku a vylučovací rozhodnutí, resp. konkurenční výhodu tím, že snižuje náklady nebo zvyšuje hodnotou pro zákazníky, poptávkou i cenu. Stejně jako vylučovací rozhodnutí ztěžuje napodobování strategie soupeři.

Porter uvádí, že strategický soulad může nabývat několika podob. První z nich je jeho základní konzistentnost, kdy jednotlivé činnosti jsou vyladěny s podnikovou hodnotovou nabídkou a všechny připívají k jejím hlavním (dominantním) tématům. Druhým typem strategického souladu je, že podnikové činnosti je navzájem doplňují nebo posilují. Tento případ vyjadřuje synergii, kdy hodnota jedné činnosti je zvyšována jinou činností. A třetím typem je substitute, kdy jedna činnost umožňuje eliminovat činnost druhou, což napomáhá optimalizaci podnikového hodnotového řetězce.

Porter vytvořil nástroj, který manažerům pomáhá s popisem významných činností podniku a jejich vztahů k hodnotové nabídce i k sobě navzájem. Jedná se o tzv. mapu systému činností, která umožňuje poznání, jak dobře každá činnost podporuje celkové strategické postavení podniku.

Mylnou domněnkou některých manažerů je, že některé činnosti nadřazují nad celek podniku. Ovšem strategický soulad znamená, že právě celek je důležitější než jeho jednotlivé součásti. Tedy konkurenční hodnotu všech činností a s nimi souvisejících

zdrojů, schopností a dovedností nelze oddělit od strategie jako celku. Konkurenční jednání mnoho podniků je založeno na osvojení si a rozvíjení klíčových způsobilostí. Zaměření se na klíčové způsobilosti vede podniky k tomu, aby zbytek činností přenášely na externí dodavatele, resp. aby ostatní činnosti zajišťovaly prostřednictvím outsourcingu. Porter ale před takovými rozhodnutími varuje, neboť přestože využívání outsourcingu zpočátku přináší nákladové úspory, z dlouhodobějšího pohledu však outsourcing nejenže omezuje příležitosti k dosažení jedinečnosti podniku a souladu jeho strategie, ale rovněž má i negativní dopady na tzv. „homogenizaci“ celého odvětví.

Strategický soulad snižuje riziko okopírování strategie podniku jeho soupeři. Důvod spočívá v tom, že činnosti se navzájem ovlivňují, čili chyba jedné činnosti naruší celkový systém (jeho výkon). Podle Portera je první obranná linie v napodobování strategie tvořena odlišnými činnostmi (jedinečným hodnotovým řetězcem podniku), druhá obranná linie vylučovacími rozhodnutími a třetí strategickým souladem jednotlivých činností.

*„Strategický soulad vytváří řetězec, jenž je tak silný jako jeho nejsilnější článek.“*

*M. Porter*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 143-158)

### **Kontrolní otázky**

1. Definujte strategický soulad.
2. Jaká je jeho hlavní podstata?
3. Jakých podob může nabývat?
4. Definujte strategický soulad z pohledu klíčových způsobilostí.
5. Jaký dopad může mít přenesení činností na externí dodavatele?
6. Jak se promítá vliv strategického souladu na dosažení konkurenční výhody podniku?
7. K čemu slouží mapa systému činností?
8. Definujte pojem homogenizace odvětví.
9. Definujte překážky, které staví strategický soulad konkurentům, kteří chtějí napodobit strategii podniku.

10. Vyjádřete matematicky napodobení systému, který je tvořen pěti činnostmi. Jaká bude pravděpodobnost vašeho úspěchu?

### **Odkaz na praktickou část**

3.10 Mapa systému činností

## 2.21 Časová kontinuita strategie

### Klíčová slova

časová kontinuita, strategie, inovace hodnotové nabídky, konkurenční výhoda

### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s časovou kontinuitou strategie.

### Výstupy z učení

- 19.9 umí popsat jednotlivé fáze k formulaci podnikové strategie podle M. Portera

### Abstrakt

Posledním kritériem v rámci chápání strategie podle M. Portera je časová kontinuita strategie. Porter považuje kontinuitu za nástroj umožňující získání konkurenční výhody. Kontinuita strategie podle jeho výkladu neznamena, že podnik by měl zůstat nehybně stát, ba právě naopak mělo by docházet k inovacím ve způsobu poskytování jeho hodnotové nabídky. Toto kritérium se týká zejména lidí, vůdců a jejich schopností vnímat a zpracovat změnu.

Porter popisuje, že současná generace stratégů věnuje příliš mnoho pozornosti změnám, že je zahlcována radami, jak reagovat na zrychlující se tempo změn, jak se změnami nejlépe pracovat, jak podstatné změny identifikovat a implementovat. O změnách se dnes často hovoří jako o „disruptivních“ (převratných). Ovšem toto podle Portera vytváří doslova „přehřátou“ rétoriku, která ve svém konečném důsledku může zničit dobrou strategii. O změnách se dnes často hovoří jako o „disruptivních“ (převratných).

Kontinuita umožňuje konkurenční výhodu tím, že: posiluje identitu podniku (spoluutváří jeho značku, image a vtahy podniku se zákazníky), dále pomáhá dodavatelům, distribučním kanálům a dalším vnějším stranám přispívat k rozvoji konkurenční výhody (což je záležitostí vyladění jednotlivých činností a individuálního přizpůsobování) a posiluje zlepšení v rámci jednotlivých činností a jejich vzájemné sladování (dovoluje podniku získávat jedinečné schopnosti a dovednosti, které jsou přizpůsobené jeho strategii, zvyšuje pravděpodobnost, že lidé v podniku budou znát jeho strategii a vědět, jak k ní mohou přispívat).

Změny strategie, jak uvádí i prof. Hron a prof. Tichá vyžadují tzv. rekonfiguraci činností a nové vyladování celých podnikových systémů. Je potřebné si uvědomit, že úspěšná implementace nové strategie trvá často celé roky, navíc některé činnosti se nové strategii nepřizpůsobí nikdy. Porter uvádí, že výborné strategie se jen zřídka opírají o predikce budoucnosti. Manažeři by podle jeho názoru měli mít pouze širokou představu o tom, jaké skupiny zákazníků a jaké potřeby budou v následujících letech silné a rozpoznat, které situace vyžadují novou strategii. V této souvislosti upozorňuje na tři skutečnosti, které by mohly být impulsem pro novou strategii. Tou první je, že potřeby zákazníků se mohou v čase měnit, tudíž hodnotová nabídka podniků se může stát zastaralou, dále poukazuje na výhody dané podstatnými vylučovacími rozhodnutími, které mohou být znehodnoceny různými inovacemi a na konec, že současná hodnotová nabídka podniku může přebít technologický nebo manažerský průlom.

Řízení změn od 90. let nabývalo na významu, zejména v kontextu změn v podnikovém prostředí. Zásada kontinuity ale udává, že ne každá změna je pozitivní, že mnoho změn může být naopak na škodu a hlavně, že ne každá změna vyžaduje změnu strategie. Porter tvrdí, že kontinuita strategie paradoxně zlepšuje schopnost podniku přizpůsobovat se změnám a inovovat. Strategie projasňuje priority, pro podniky je snazší se měnit, pokud vědí, kdo jsou a o co usilují.

*„Strategie není prudce smažený pokrm, nýbrž pokrm dušený.“*

*J. Magretta*

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 159-179)

### **Kontrolní otázky**

1. Vysvětlete pojem kontinuita strategie.
2. Co znamená „disruptivní“ změna? Uveďte příklad.
3. Vysvětlete, jak časová kontinuita umožňuje konkurenční výhodu.
4. Proč je kontinuita důležitá?
5. Co vyžadují změny strategie?
6. Za jakých situací je nutné uvažovat o změně strategie?

7. Je predikce budoucnosti důležitou aktivitou?
8. Lze strategii nahradit flexibilitou?
9. Vysvětlete paradox kontinuity.
10. Je podle Vašeho názoru možné plně vymežit strategii podniku předem?



## 2.22 Identifikace strategických rizik

### Klíčová slova

strategické riziko, kritické faktory úspěchu, klíčové faktory úspěchu, matice rizik

### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s postupem indikace strategických rizik, se zpracováním matice rizik, s vymezením klíčových faktorů úspěchu pro naplnění podnikové strategie a s principy prevence proti rizikům její implementace.

### Výstupy z učení

- 19.10 chápe smysl a obsah procesu indikace strategických rizik v podniku

### Abstrakt

Problematika strategických rizik je odborně i tematicky provázána s problematikou tvorby strategických plánů. Strategické plány řešíme jednak na úrovni podnikatelských jednotek (SBU), jednak na úrovni týmů a procesů. Vrcholový manažeři podnikovou strategii a příslušné funkční strategie generují na procesním základě.

Pro většinu podniků v celé škále sektorovosti rozhoduje o konečném úspěchu obvykle jen několik základních faktorů, tzv. „kritických faktorů úspěchu“ (*Critical Success Factors – CSF*). Tyto kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti, prvky vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace. Můžeme je rovněž chápat jako faktory nebo aktivity, které musí být splněny, aby byl naplněn stanovený strategický cíl. Kritické faktory úspěchu jsou svázány s jednotlivými procesy, produkty či produktovými skupinami a nejčastěji se vztahují k nákladům, kvalitě produktu a zákaznickému servisu. Kritické faktory úspěchu jednotlivých produktů, resp. produktových skupin se mohou lišit jak svojí skladbou, tak i vahou faktorů vyjadřující stupeň jeho důležitosti z pohledu zákazníka.

Charakteristiky kritických faktorů úspěchu:

- reálnost,
- ovlivnitelnost,

- měřitelnost,
- motivující – aktivizující charakter,
- nezávislost,
- harmonizace s misí podniku.

Kritické faktory úspěchu vyplývají z výsledků skupinového *rozboru dominantních vlivů* (například pomocí analýzy SWOT). V praxi se obvykle přiřazují kritické faktory úspěchu jednotlivým podnikovým procesům, čímž vzniká tzv. *matice vazeb* mezi jednotlivými faktory a procesy. Při sestavování matice procesů a CSF se určuje, které procesy mají na jednotlivé CSF vliv. Jestliže proces má na CSF vliv, je tato skutečnost bodově ohodnocena. Součet bodů u jednotlivých procesů potom ukazuje důležitost procesu pro dosahování strategických cílů organizace. Příklad matice vazeb ukazuje tab. x. Procesy, které vzájemně korelují s největším počtem klíčových faktorů úspěchu, případně stupeň této závislosti je vysoký, jsou pro společnost zásadní a je nezbytné jim věnovat zvýšenou pozornost. Analýza CSF je důležitá pro nastolení rovnováhy mezi firemními zdroji, kvalifikacemi a volbou strategie. Výsledná výkonnost firmy je potom výsledkem systémového přístupu, který optimálně propojuje strategické cíle se strategickými operacemi, zajišťuje je zdroji a účinně je převádí do praxe.

Naproti tomu *klíčové faktory úspěchu* (*Key Success Factors – KSF*) jsou těmi aspekty strategie, v nichž musí organizace vynikat pro překonání konkurence a které jsou podloženy klíčovými kvalifikacemi ve specifických aktivitách nebo řízení vztahů mezi aktivitami. Tyto faktory tudíž představují všechny momenty, skutečnosti, prvky, na kterých může firma založit svůj úspěšný vývoj. Jedná se o faktory, na kterých firma zakládá svoji dlouhodobou konkurenční výhodu. Tyto faktory musí být zákazníkem pozitivně vnímané a musí mu přinášet hodnotu. Předpokladem je, že tyto faktory jsou zvláštní, jedinečné, užitečné, udržitelné a přinášejí organizaci zisk. Klíčové faktory úspěchu musí vyplynout z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a je nezbytné je trvale přizpůsobovat proměnlivým podmínkám trhu. Pojem klíčové faktory úspěchu je občas ztotožňován s pojmem *klíčové kvalifikace* (*Key Competencies*). Klíčové kvalifikace se mohou stát základem dalšího firemního rozvoje, a tudíž je nezbytné posuzovat tyto kvalifikace i z pohledu jejich možného uplatnění i v jiných segmentech trhu nebo podnikání. Klíčové kvalifikace firmy se tak stávají důležitým faktorem, který ovlivňuje výběr strategické varianty.

Studenti by měli mít na paměti, že nejlepší prevence proti vzniku strategických rizik je maximalizace KSF, minimalizace CSF a maximalizace *Key Competencies* u vrcholových manažerů.

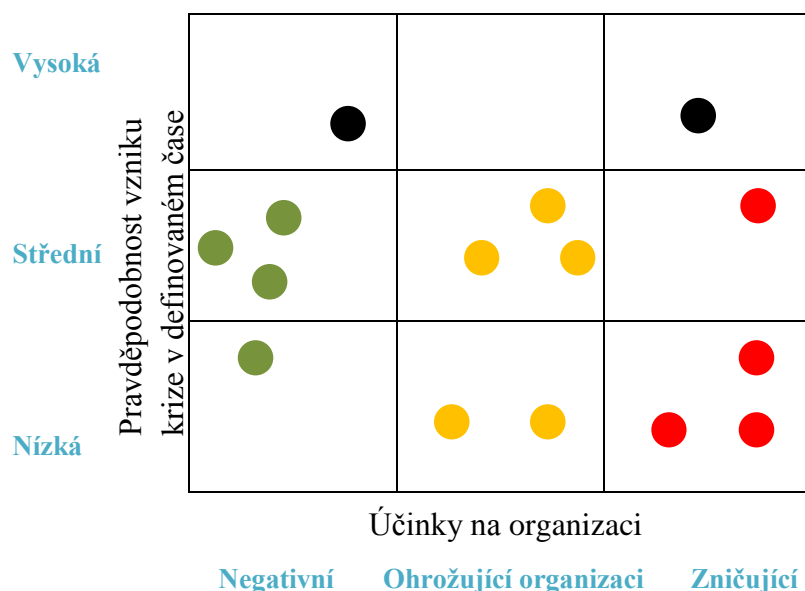
Při indikaci strategických rizik a jejich kvantifikace se doporučuje: monitorování a signalizace příznaků vzniku rizik (např. kolísání tržeb, stížnosti zákazníků, nedostatek vstupů, dodavatelé vyžadují platbu předem, vysoká fluktuace pracovníků, nárůst konfliktnosti apod.).

Vrcholový management musí umět prognózovat časový horizont vzniku rizika, pravděpodobnost jeho vzniku a předpokládané dopady na podnik. Následně je vhodné zpracovat pro příslušný soubor rizik rizikovou matici podle modelového vyjádření, poté by měl podle výsledků management podniku přijmout odpovídající řešení.

Zobrazení krizové matice

Pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase

**Obrázek 2: Model matice rizik**



**Legenda:**

Pokud se krize vyskytují v oblasti:

- => Málo ohrožená organizace
- => Organizace neohrožená zásadně
- => Silně ohrožená organizace
- + ● + ● + ● => Velmi silně ohrožená organizace

Celkové ohrožení stoupá s počtem prognózovaných krizových situací ve směru vpravo nahoru.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 109-110, s. 221-248)

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 77-89)

### **Kontrolní otázky**

1. Definujte pojem strategické riziko v podniku.
2. Charakterizujte kritické faktory úspěchu.
3. Popište strukturu a využití matice procesů při řízení rizik.
4. Charakterizujte klíčové faktory úspěchu.
5. Specifikujte pojem klíčová kvalifikace.
6. Popište postup zpracování matice rizik a její využití.
7. Kdo zodpovídá za řešení rizik v podniku?.
8. Specifikujte základní oblasti rizik v podniku.
9. Vyskytují se strategická rizika v celém procesu generování strategie či jen ve fázi její implementace?
10. Základní pravidlo prevence proti podnikovému riziku zní?

### **Odkaz na praktickou část**

3.11 Projekce map strategických rizik

## ***2.23 Analytický model pro vnitřní podnikové zdroje***

### **Klíčová slova**

vnitřní zdroje podniku, úloha, role a poslání

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s vymezením, posláním, strukturou zdrojů vnitřního prostředí z pohledu jejich významu, úlohy a role pro tvorbu podnikového potenciálu. Tato kapitola vychází z poznatků vlastního výzkumu garantky předmětu zaměřeného na strategické řízení českých podniků a jednotlivé komponenty podnikového prostředí (vnitřní podnikové zdroje).

### **Výstupy z učení**

- 19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí)

### **Abstrakt**

Vnitřní zdroje podniku tvoří potenciální základnu pro tvorbu podnikového potenciálu, pro dosahování ekonomické efektivnosti a prosperity podniku. Veškeré interní zdroje podniku je nutné analyzovat s ohledem na jejich jedinečnost a často velmi nesnadnou dostupnost pro konkurenci. Pozornost by měla být věnována nejen zdrojům samotným, ale také jejich vzájemným vazbám. Manažeři by neměli zapomínat na podstatnou skutečnost, že jednotlivé zdroje tvoří dohromady ucelený, organický podnikový systém.

Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje (fyzické, finanční, lidské a nehmotné), schopnosti firmy tyto zdroje využít, organizační strukturu, podnikovou kulturu atd. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery přímo ovlivňovány. Vnitřní zdroje firmy mohou být podle Zuzáka vyjádřeny např. modelem 5 M: men – pracovní síly, money – finanční zdroje, machinery – vybavení, minutes – čas, materials – výrobní faktory.

Do vnitřního prostředí podniku patří vnitřně provázané skupiny, které jsou shrnuty pod pojmem „společnost“ a jsou popsány v mikroprostředí podniku. Vnitřní prostředí je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi.

Vhodná kombinace využívání vnitřních zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu a vede k dosahování firemních cílů a k rozvoji firmy. Taktéž vazby mezi prvky (hmotné, energetické, informační) mohou být vnitřní, to je mezi dvěma prvky uvnitř systému, nebo vnější, to znamená mezi prvkem v podniku a prvkem v jeho okolí. Prostřednictvím vazeb se přenášejí podněty (impulzy) od jednoho prvku k druhému. Podněty mohou být vnitřní a vnější. Zpravidla při každém podnětu jednoho prvku dochází k reakci u druhého prvku.

Vlastní výzkum garantky předmětu, s jehož výsledky týkajícími se vnitřních podnikových zdrojů by studenti v rámci této kapitoly měli být seznámeni, zahrnoval 456 podniků z celé České republiky. Z celkového počtu bylo osloveno 109 mikropodniků, 140 malých podniků (do 50 zaměstnanců), 124 středních podniků (do 250 zaměstnanců) a 83 podniků (nad 250 zaměstnanců). Převažující zastoupení malých a středních podniků testovacího souboru odpovídá charakteru struktury ekonomických subjektů v České republice, která je charakteristická velmi vysokým zastoupením malých a středních podniků, jejich podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů představuje 99,83 %, srovnatelný podíl vykazují i státy Evropské unie. Podniky byly dále klasifikovány podle základní sektorové diferenciaci ČR (vyjma kvartérního sektoru), a to na výrobní a průmyslové (187 podniků), služby (255 podniků) a primární sektor (14 podniků) a rozsahu působnosti, zda se jednalo o podniky regionálního (189), národního (126) nebo nadnárodního charakteru (141).

Podívejme se nyní na vyhodnocení vlivu testovaných interních zdrojů (úroveň managementu, úroveň zaměstnanců, organizační struktura podniku, strategie podniku, technické vybavení, výrobní technologie, postupy, portfolio výrobků / služeb, finanční zdroje podniku, úroveň mezd, úroveň marketingu, značka a jméno podniku, úroveň výzkumu a vývoje, sociální prostředí podniku, vzdělávání pracovníků, informační a komunikační systémy, vnitropodnikové předpisy, normy, podniková kultura, bezpečnost práce) na ziskovost, resp. úspěšnost podniků z pohledu jejich sektorové diferenciaci. Vnitřní zdroje byly testovány matematicko-statistickými metodami.

V případě výrobních podniků bylo zjištěno, že největší vliv na ziskovost podniků mají finanční zdroje, podniková strategie a sociální prostředí podniku, významné jsou dále skladba podnikového portfolia, informační a komunikační systémy. Negativní vliv na ziskovost těchto podniků byl zaznamenán u úrovně mezd a vnitropodnikových norem a předpisů. U ostatních testovaných zdrojů nebyl prokázán významný vliv na ziskovost podniků.

U podniků působících v sektoru služeb byl indikován největší vliv na ziskovost podniků v případě finančních zdrojů, podnikové strategie a skladbě podnikového portfolia. Naopak bez výrazného vlivu na ziskovost podniku byly faktory bezpečnost práce a úroveň zaměstnanců. Kvalitu portfolia služeb, finanční zdroje v kontextu správně formulované podnikové strategie lze považovat za rozhodující, současně limitující u podniků působících v tomto sektoru.

Při testování primárního sektoru nebyl zaznamenán vliv na ziskovost podniků u těchto interních zdrojů (značka a jméno podniku, sociální prostředí podniku, podniková kultura a bezpečnost práce). Pozitivní vliv na ziskovost podniku byl v rámci testování podniků primárního sektoru prokázán u portfolia výrobků, úrovně managementu, v menší míře u informačních a komunikačních systémů a technického vybavení. Naproti tomu negativní vliv na ziskovost byl indikován u marketingu, organizační struktury podniku, vnitropodnikových předpisů a norem. Vlastní hodnocení bude realizováno na příslušném cvičení.

V obecné rovině jde u vnitřních zdrojů o nalezení odpovědí, zda podnik své vnitřní zdroje používá správně a efektivně, ale současně, zda je má v odpovídající struktuře, množství, kvalitě. Manažeři nebo firemní analytici by se měli zaměřit na zkoumání vlastních zdrojů a schopností celého podniku a jeho jednotlivých částí. Na základě výsledků vlastního výzkumu lze konstatovat, že ze všech dalších komponent podnikového prostředí (mezoprostředí a makroprostředí) jsou to právě interní zdroje, které se stávají výchozí základnou pro tvorbu jedinečné hodnoty.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9. (s. 101-116)

### **Literatura / zajímavý zdroj pro účely této přednášky**

Vlastní výzkum zaměřený na problematiku strategického řízení podniků v podmínkách České republiky

## **Kontrolní otázky**

1. Definujte vnitřní prostředí podniku jako organický, integrovaný systém.
2. Charakterizujte základní složky vnitřního prostředí podniku.

3. Jaké metody se mohou využít k analýze vnitřního podnikového prostředí?
4. Jaké faktory ovlivňují strukturu vnitřních zdrojů podniku?
5. Co integruje jednotlivé prvky vnitřního prostředí podniku?
6. Jakou roli hrají marketinkové nástroje při aktivizaci prvků vnitřního prostředí?
7. Co vyjadřuje model 5 M?
8. Proč je nezbytné zajistit maximální využití vnitřních zdrojů podniku?
9. Vyslovte predikci významnosti jednotlivých prvků vnitřního prostředí podniku z hlediska udržitelnosti a ziskovosti podniků.
10. Lze konstatovat, že vnitřní zdroje jsou z pohledu jejich vlivu na ziskovost podniků významnější než faktory mezoprostředím a makroprostředím?

### **Odkaz na praktickou část**

3.12 Analýza významnosti vnitřních zdrojů podniku a faktorů mezoprostředí



## ***2.24 Analytický model pro mezoprostředí – nejbližší podnikové okolí***

### **Klíčová slova**

mezoprostředí, faktory mezoprostředí, jádrové a podpůrné faktory mezoprostředí

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s charakteristikou mezoprostředí, jeho faktory a jejich významem pro stabilitu a rozvoj podniku. Tato kapitola vychází z poznatků vlastního výzkumu garantky předmětu zaměřeného na strategické řízení českých podniků a jednotlivé komponenty podnikového prostředí (mezoprostředí).

### **Výstupy z učení**

- 19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí)

### **Abstrakt**

V minulé přednášce jsme hovořili o významu vnitřních podnikových zdrojů. V této kapitole se budeme věnovat mezoprostředí podniku, které tvoří přechodový stupeň mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku. Teoretickým základem pro jeho vymezení je Porterův model pěti sil. Lze ho tedy vymežit jako sektorové „jádrové“ podnikové okolí, které je vymezeno působením pěti sil (silou dodavatelů, silou odběratelů, konkurenčním ringem, novými potenciálními konkurenty a hrozbou substitutů). Porter prostřednictvím modelu 5 sil objasňuje, jak jednotlivá odvětví „fungují“, neboť podle jeho názoru 5 analyzovaných sil determinují strukturu odvětví, která určuje jeho ziskovost. Porterův model byl řadou autorů kritizován zejména z důvodu statické povahy modelu v současném „hyperkonkurenčním“ prostředí a schopnosti podniků získat zisky. Podle některých autorů model není schopen pomoci podnikům vyrovnat se s rychle se měnícím podnikatelským prostředím a ignoruje význam řízení lidských zdrojů. Podle kritiků Porter předpokládá, že je-li v odvětvích intenzivní hospodářská soutěž, budou podniky dosahovat nízkých zisků, bez ohledu na to, jakými schopnostmi management podniků disponuje. Výzkumné studie naproti tomu ukázaly na jiný poznatek a to, že pouze malý podíl schopností podniků lze

připsat odvětvím, ve kterých podniky působí, tedy že ziskovost podniků je závislá především na schopnostech managementu. Navzdory těmto kritikám Porter ve svých vědeckých pracích objasňuje, že struktura odvětví je překvapivě setrvalá, přestože převládá ve vědecké obci dojem, že „byznys“ se mění velmi rychle. Odhaluje, že struktura odvětví, jakmile jednou odvětví projde fází vznikání, bývá z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní a že změna struktury, tedy i ziskovosti vyžaduje poměrně dlouhou dobu (Porter in Magretta 2012). Vedle faktorů z Porterova modelu byly do hodnocení mezoprostředí zahrnuty další významné jeho parametry jako vysoké školy, výzkumné ústavy a akademie, vláda, finanční instituce, politické strany, ekologická sdružení, místní správa a samospráva, obchodní partneři a média.

U těchto faktorů se předpokládá dvojí funkce, a to jednak jako samostatný faktor mezoprostředí se svojí specifickou rolí a dále jako podpůrný faktor pro faktory uvedené v Porterovu modelu.

V rámci výzkumu garantky předmětu (testovaný soubor podniků byl popsán v kapitole 21) jsou v tab. 5 na příkladu malých a středních podniků vymezeny testované faktory podnikového mezoprostředí (*konkurenti, dodavatelé, zákazníci, distributoři, obchodní partneři, finanční instituce, vysoké školy, výzkumné ústavy, místní správa a samospráva, politické strany, vláda, média, ekologická sdružení*) a vyhodnocena jejich závislost na zisku podniků prostřednictvím Pearsonova chí-kvadrát testu.

**Tabulka 5:** Závislost/nezávislost faktorů mezoprostředí na ziskovost malých a středních podniků z pohledu jejich sektorové diferenciacie

<b>Faktor</b>	<b>sektor služeb p-hodnota</b>	<b>sektor výroba a průmyslu p-hodnota</b>
<b>Konkurenti</b>	0,00005217	0,9289
<b>Dodavatelé</b>	0,4189	0,0113
<b>Zákazníci</b>	0,8524	0,955
<b>Distributoři</b>	0,007646	0,4247
<b>Obchodní partneři</b>	0,5053	0,7473
<b>Finanční instituce</b>	0,06022	0,5172
<b>Vysoké školy</b>	0,002301	0,9748
<b>Výzkumné ústavy, akademie věd</b>	0,1376	0,9168
<b>Místní správa a samospráva</b>	0,4108	0,3795

<b>Politické strany</b>	0,1452	0,7662
<b>Vláda</b>	0,0158	0,9766
<b>Média</b>	0,4021	0,9211
<b>Ekologická sdružení</b>	0,3487	0,9017

Zdroj: Vlastní výzkum

V oblasti služeb je významnější vliv konkurentů, vysokých škol, vlády a distributorů, kdežto ve výrobě a průmyslu jsou významní dodavatelé, místní správa a samospráva, distributoři, politické strany, obchodní partneři a média. Vlastní hodnocení bude realizováno na příslušném cvičení.

Analýza mezoprostředí se stává nezbytnou součástí procesu strategického řízení podniků. Strategická rozhodnutí pomáhají manažerům vyhodnocovat změny ve vnějším prostředí a vhodně na ně reagovat. Efektivní strategie umožňuje optimalizovat využití zdrojů organizace a vytváří tak prostor pro stabilitu, rozvoj a konkurenceschopnost podniků operující v současném vysoce proměnlivém podnikatelském prostředí. Vývoj světové ekonomiky vyžaduje urychlit přizpůsobování podnikatelského prostředí požadavkům domácího i světového trhu. Podnikatelské prostředí není statické, neustále se vyvíjí v závislosti na rozvoji a úrovni národní i světové ekonomiky. Úspěšně řídit podniky v superturbulentním prostředí 21. století se stává stále více obtížnějším úkolem, proto se analýza mezoprostředí v dynamickém pojetí stává významným nástrojem řízení podniků.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

CLEGG, S. et al., 2011. *Strategy. Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0. (s. 47-64)

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 61-65)

### **Literatura / zajímavý zdroj pro účely této přednášky**

Vlastní výzkum zaměřený na problematiku strategického řízení podniků v podmínkách České republiky

## **Kontrolní otázky**

1. Vymezte kategorii mezoprostředí a uveďte praktické příklady z podnikové sféry.

2. Co jsou jádrové faktory mezoprostředí a popište jejich funkci.
3. Lze identifikovat i další faktory v rámci mezoprostředí? Jaké a jaká je jejich funkce?
4. Vysvětlete vliv struktury odvětví na jeho ziskovost.
5. V čem spočívá kritika Porterova modelu částí vědecké obce?
6. Proč je analýza mezoprostředí významnou složkou strategického řízení?
7. Specifikujte dopady změn ve vnější prostředí na faktory mezoprostředí.
8. Jak ovlivňuje charakter ekonomického cyklu faktory mezoprostředí?
9. Specifikujte vliv superturbulentního prostředí z pohledu vývoje mezoprostředí?
10. Charakterizujte vzájemnou provázanost okolí podniku s jeho vnitřním prostředím.

### **Odkaz na praktickou část**

3.12 Analýza významnosti vnitřních zdrojů podniku a faktorů mezoprostředí

## ***2.25 Intenzita, rozsah a dopad změn v makroprostředí***

### **Klíčová slova**

makroprostředí, změny, internacionalizace a transnacionalizace

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je studenty seznámit s charakteristikou probíhajících změn v makroprostředí, s jejich obsahem a dopadem na podnikové chování, hospodářské výsledky a budoucí rozvoj podniků.

### **Výstupy z učení**

- 19.12 umí identifikovat změny probíhající v makroprostředí

### **Abstrakt**

Změny, které se odehrávají v posledním desetiletí v podnikovém prostředí, mají zásadní vliv na funkci a chování podniků. Vlivy globalizačních a internacionalizačních procesů v podmínkách současného turbulentního prostředí jsou stále intenzivnější a vyvolávají potřebu změnit zásadním způsobem podnikovou architekturu včetně tvorby rozvojových podnikových strategických plánů. Podnik, jako organizovaný systém, má-li být efektivní a udržitelný, musí být konkurenceschopný jak na regionální, národní, ale i mezinárodní úrovni. Toho lze dosáhnout jen systematicky prováděnými operacemi zásadního strategického charakteru na bázi vědeckotechnického rozvoje, inovací, budováním celosvětových distribučních sítí, účelně řízenými investicemi a rozvojem tvůrčích lidských zdrojů. Před podnikovou sférou se otevírá nová výzva, kdy zejména vrcholový management ponese rozhodující zodpovědnost za rozvoj podnikového potenciálu jako nástroje jeho konkurenceschopnosti a trvalé prosperity.

Manažeři podnikové sféry, zejména na vrcholové úrovni, stále důrazněji upozorňují na narůstající rozpor mezi procesem strategického řízení a změnami, které se odehrávají v jejich vnějším prostředí. Lze vyslovit názor, že české podniky se nacházejí na milníku dalšího svého vývoje. Změnit se musí jak vnitřní podniková architektura, tak i samotný proces strategického řízení a rozhodování.

Základní otázky internacionalizačních procesů lze stručně vyjádřit následovně:

- Zda proces sjednocování a propojování světového ekonomického systému ještě probíhá v původně vymezeném rámci, či zda již nejsme svědky nového přeskupení, vymezení nové světové hospodářské soustavy.
- Nové uspořádání světového, resp. evropského podnikatelského ringu, jeho koncentrace do nových světových i regionálních center napovídá, že tento proces již začal a nabývá na intenzitě.
- Globalizace je proces integrace společnosti na celosvětové úrovni, která nově zastřešuje národní, regionální a místní systémy.
- Propojování ekonomiky světa má za následek, že producenti přestávají být chráněni geografickou odlehlostí, a nepracují-li efektivně a s dostatečnou rychlostí inovace.
- Vzniká nebezpečí korupce a neetického jednání v podnikovém prostředí i u dodavatelů.
- Vznik nových procesů v rámci *internacionalizace* (obchodní činnost plynoucí z výrobního procesu v rámci národní ekonomiky), *transnacionalizace* (mezinárodní obchod s uzavřeným národním výrobním procesem) a *integrace*, řešící otázky funkcionálního a institucionálního uspořádání podnikové i nadpodnikové sféry.
- Tlak na pružné a flexibilní rozhodování, na urychlení informačních toků a využívání moderních informačních technologií.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0. (s. 167-179)

### **Kontrolní otázky**

1. Identifikujte změny, které mohou mít významný dopad na stabilitu a existenci podniků? Uveďte konkrétní příklady.
2. Jak byste charakterizovali vývoj změn?
3. Jakým způsobem jsou podniky schopny eliminovat dopady změn?
4. Dotýkají se změny všech odvětví stejně?

5. Domníváte se, že změny ve struktuře odvětví jsou dlouhodobého charakteru nebo naopak?
6. Definujte pojem globalizace.
7. Co vyjadřuje kategorie internacionalizace a její hlavní projevy?
8. Specifikujte obsah a hlavní projevy procesu transnacionalizace.
9. Charakterizujte pozitivní faktory těchto procesů (internationalizace, transnacionalizace, integrace).
10. Jaká negativa naopak spatřujete v rámci těchto procesů?

## ***2.26 Analytický model pro makroprostředí***

### **Klíčová slova**

makroprostředí, faktory makroprostředí, analýza, predikce změn

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je seznámit studenty s úlohou a rolí makroprostředí a jeho vlivu na úspěšnost a rozvoj podniků. Tato kapitola vychází z poznatků vlastního výzkumu garantky předmětu zaměřeného na strategické řízení českých podniků a jednotlivé komponenty podnikového prostředí (makroprostředí).

### **Výstupy z učení**

- 19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí)

### **Abstrakt**

V předchozích kapitolách jsme analyzovali vnitřní podnikové zdroje, faktory mezoprostředí a posuzovali jejich vliv ziskovost, resp. úspěšnost a rozvoj podniků. V této kapitole se zaměříme na významnost faktorů makroprostředí (z oblasti sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní), které byly rovněž předmětem vlastního výzkumu garantky předmětu. Testovaný vzorek podniků byl již popsán v předchozích kapitolách. Výsledky v této kapitole uvedené zohledňují intenzita vlivu jednotlivých oblastí, resp. jeho příslušných faktorů na testované podniky, schopnost podniků působení ovlivnit a vnímání z pohledu vrcholových manažerů současného stavu makroprostředí z pohledu vrcholových manažerů. Studentům jsou pro ilustraci uvedeny vybrané grafické výstupy z hodnocení jednotlivých oblastí. V rámci přednášky budou studentům prezentovány výsledky analýzy makroprostředí v širším rozsahu.



**Tabulka 6:** Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí												
Oblasti makroprostředí	Intenzita vlivu faktorů				Schopnost podniku ovlivnit				Vnímání současného stavu faktorů			
	1	2	3	Počet	1	2	3	Počet	1	2	3	Počet
<b>Oblast sociálně-kulturní</b>												
<i>demografický vývoj</i>	312	117	27	456	281	145	30	456	30	135	291	456
<i>distribuce příjmů</i>	263	166	27	456	198	210	48	456	37	103	316	456
<i>životní styl</i>	262	156	38	456	206	203	47	456	29	88	339	456
<i>úroveň vzdělávání</i>	273	160	23	456	200	197	59	456	31	130	295	456
<i>mobilita obyvatel</i>	274	150	32	456	236	173	47	456	31	125	300	456
<i>přístupy k volnému času</i>	312	112	32	456	227	189	40	456	34	105	317	456
<b>Oblast technologická</b>												
<i>vládní výdaje na výzkum, vývoj</i>	360	76	20	456	289	142	25	456	38	170	247	455
<i>nové patenty, objevy</i>	326	104	26	456	246	171	39	456	39	127	289	455
<i>transfer technologií</i>	314	119	23	456	235	184	37	456	41	102	312	455
<i>míra zastarávání výrobních prostředků</i>	277	141	38	456	203	186	67	456	40	198	217	455
<b>Oblast ekonomická</b>												
<i>vývoj HDP</i>	269	156	31	456	259	155	42	456	37	140	279	456
<i>úrokové sazby</i>	277	149	30	456	283	134	39	456	36	182	238	456
<i>inflace</i>	266	157	33	456	279	138	39	456	34	196	226	456
<i>životní cyklus podniku</i>	263	167	26	456	170	213	73	456	43	82	331	456
<i>nezaměstnanost</i>	267	141	48	456	218	192	46	456	31	215	210	456
<b>Oblast politicko-právní</b>												
<i>stabilita vlády</i>	348	87	21	456	325	110	21	456	30	172	254	456
<i>regulace zahraničního obchodu</i>	283	125	48	456	290	136	30	456	38	204	214	456
<i>daňová politika</i>	239	164	53	456	274	150	32	456	27	274	155	456
<i>legislativa</i>	214	166	76	456	261	144	51	456	28	280	148	456

Zdroj: Vlastní výzkum

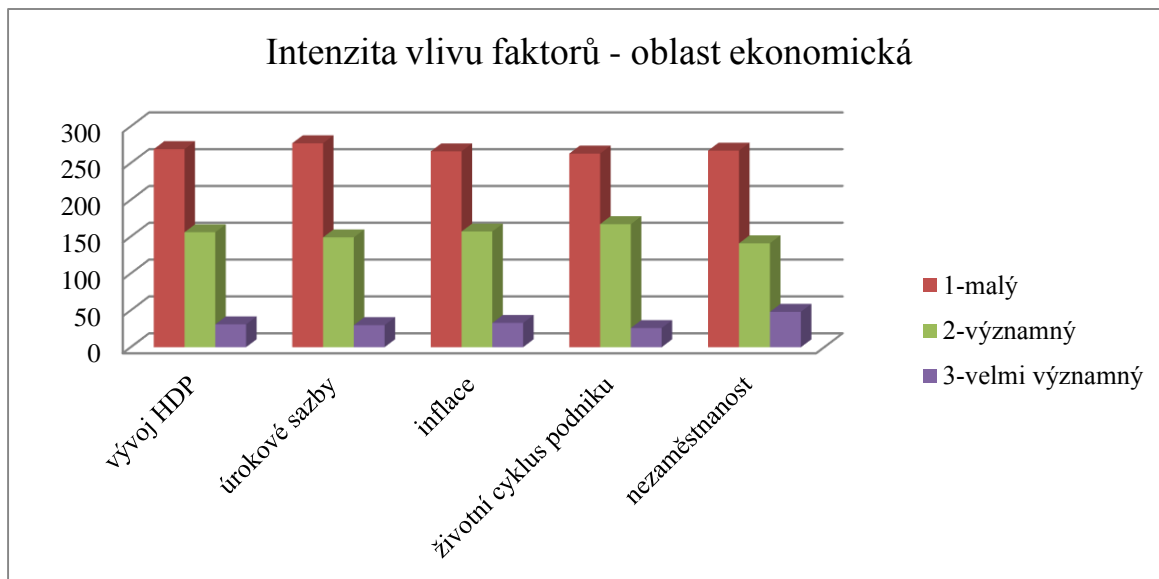
*Legenda:*

*Intenzita vlivu faktorů: 1 – malý až žádný vliv, 2 – významný vliv, 3 – velmi významný vliv*

*Schopnost podniku ovlivnit faktory: 1 – bez schopnosti vlivu, 2 – malá schopnost vlivu, 3 – vysoká schopnost vlivu*

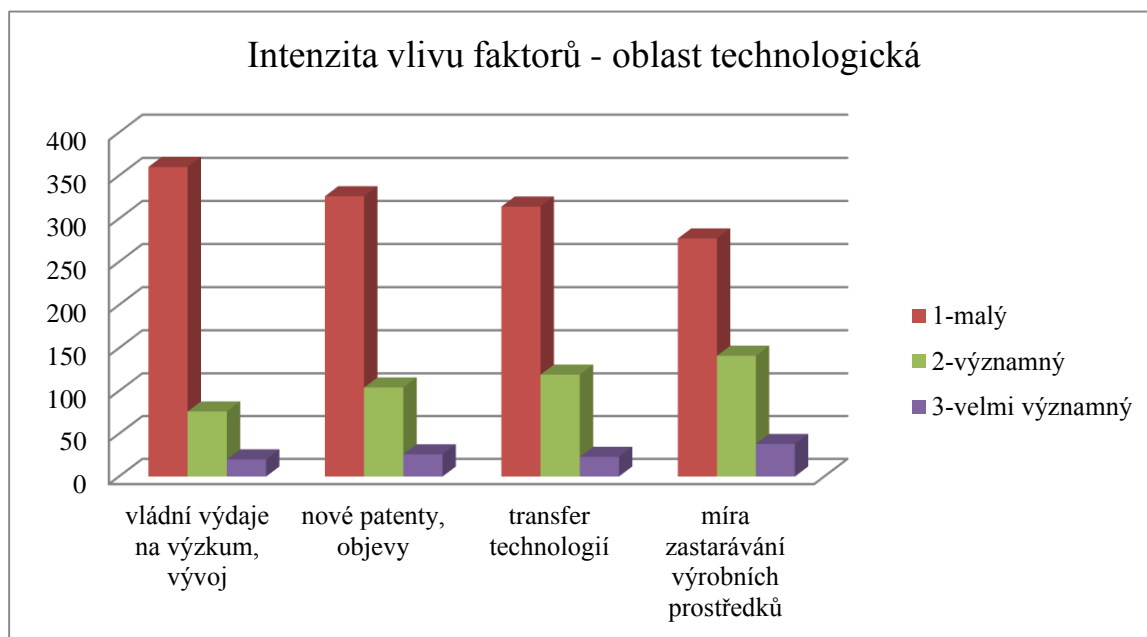
Vnímání současného stavu faktorů: 1 – neutrálně, 2 – negativně, 3 – pozitivní

**Graf 1:** Intenzita vlivu faktorů za ekonomickou oblast



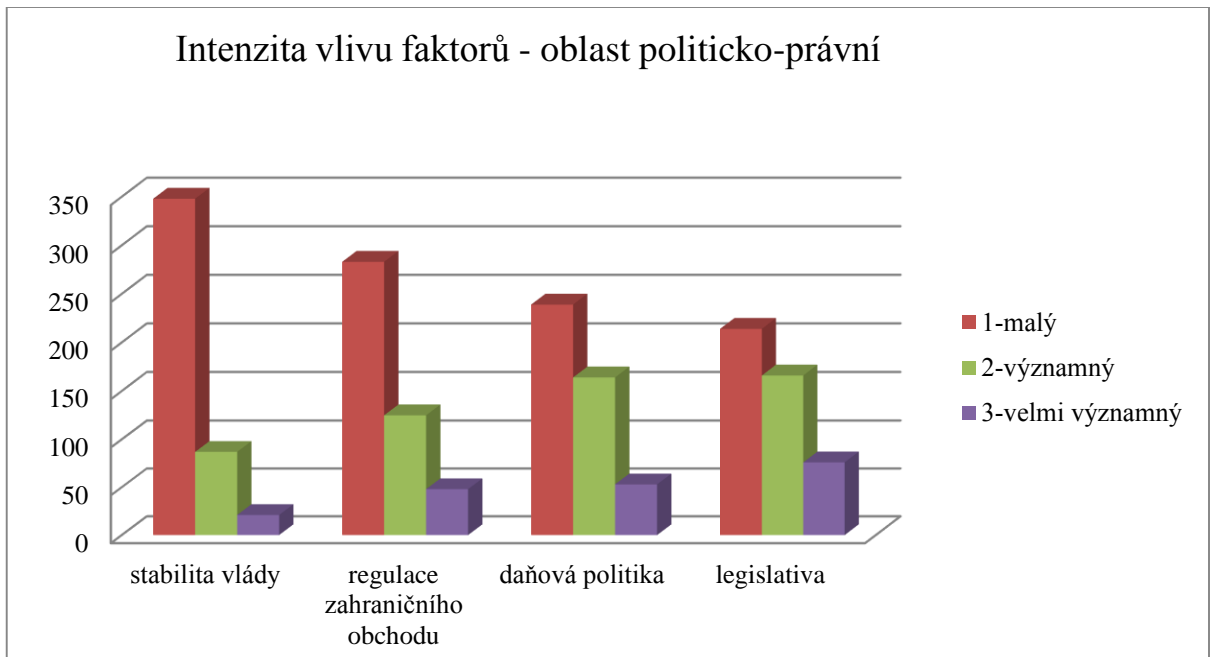
Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 2:** Intenzita vlivu faktorů za technologickou oblast



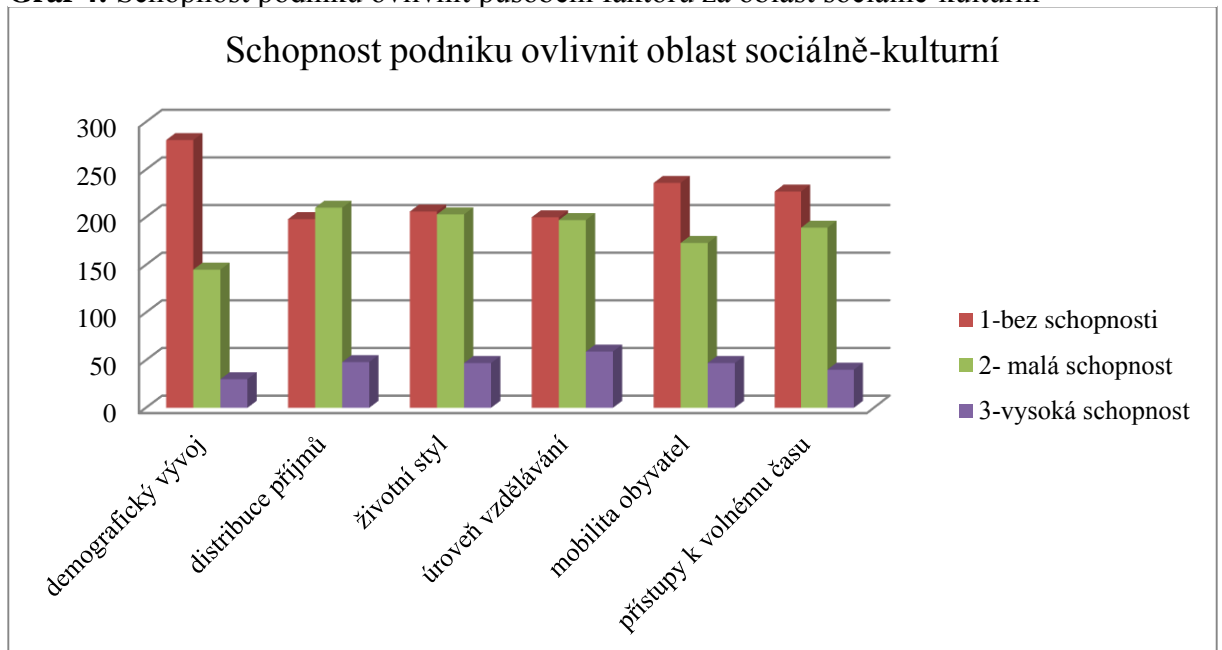
Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 3:** Intenzita vlivu faktorů za politicko-právní oblast



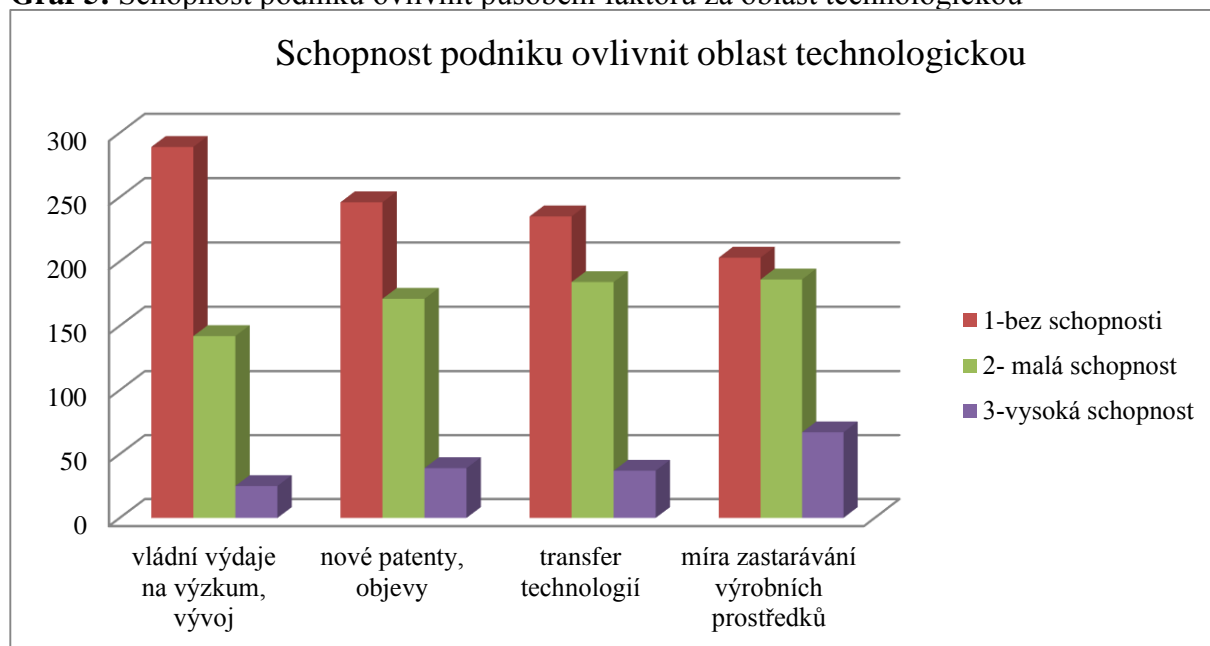
Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 4:** Schopnost podniků ovlivnit působení faktorů za oblast sociálně-kulturní



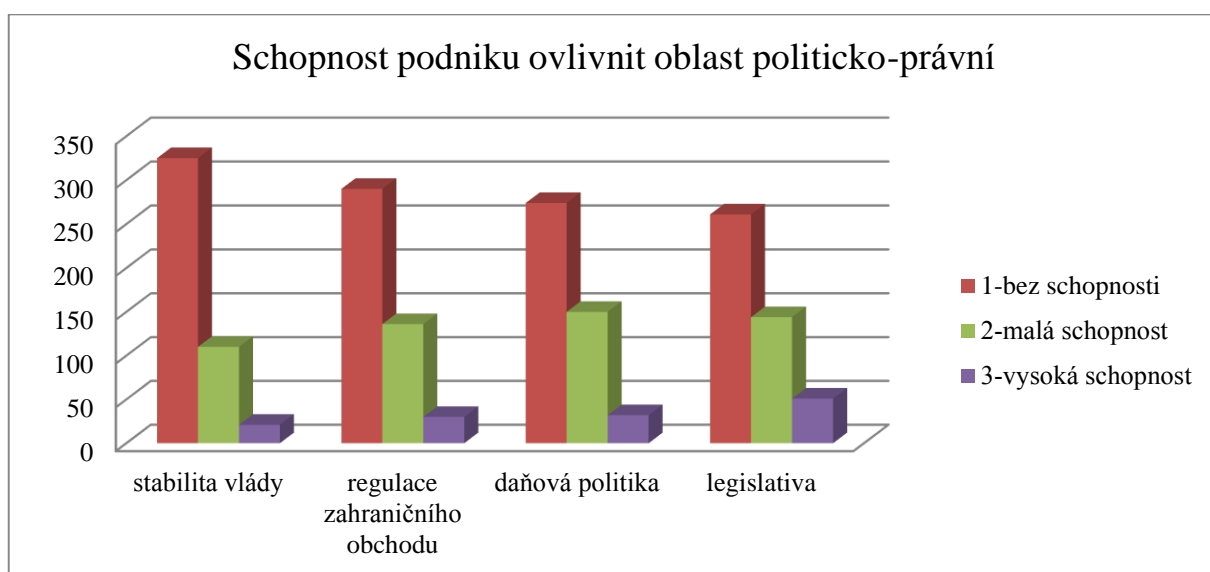
Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 5:** Schopnost podniků ovlivnit působení faktorů za oblast technologickou



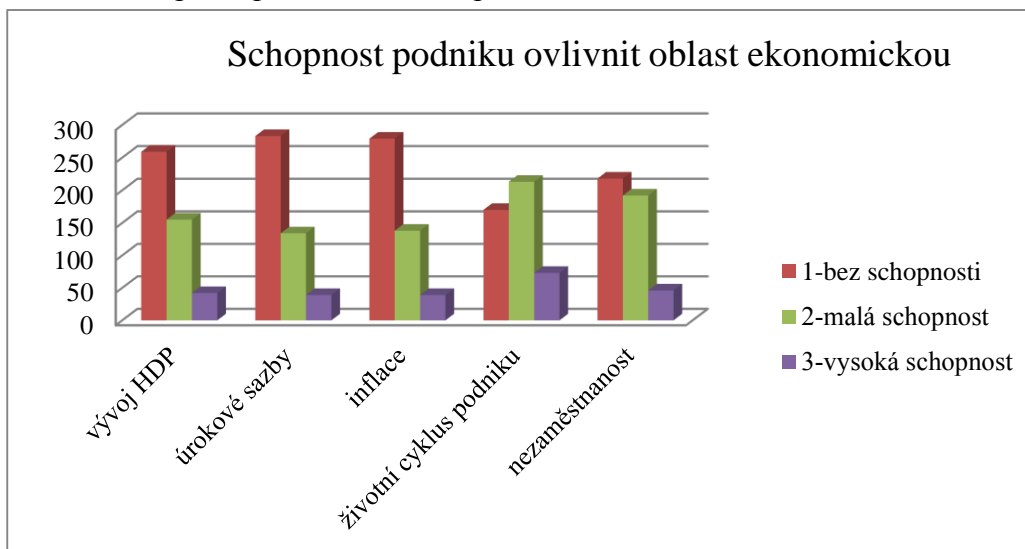
Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 6:** Schopnost podniků ovlivnit působení faktorů za oblast politicko-právní



Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 7:** Schopnost podniků ovlivnit působení faktorů za oblast ekonomickou



Zdroj: Vlastní výzkum

## Studijní literatura

### Literatura / zajímavý zdroj pro účely této přednášky

Vlastní výzkum zaměřený na problematiku strategického řízení podniků v podmínkách České republiky

## Kontrolní otázky

1. Identifikujte změny, které mohou mít významný dopad na stabilitu a existenci podniků? Uveďte konkrétní příklady.
2. Jak byste charakterizovali vývoj změn?
3. Jakým způsobem jsou podniky schopny eliminovat dopady změn?
4. Dotýkají se změny všech odvětví stejně?
5. Domníváte se, že změny ve struktuře odvětví jsou dlouhodobého charakteru nebo naopak?
6. Definujte pojem globalizace.
7. Co vyjadřuje kategorie internacionalizace a její hlavní projevy?
8. Specifikujte obsah a hlavní projevy procesu transnacionalizace.
9. Charakterizujte pozitivní faktory těchto procesů (internationalizace, transnacionalizace, integrace).
10. Jaká negativa naopak spatřujete v rámci těchto procesů?

## Odkaz na praktickou část

3.13 Analýza makroprostředí – metoda scénářů a analýza životního cyklu odvětví

## 3 Příprava na semináře

### 3.1 Dekompozice strategických cílů do základních oblastí činnosti podniku

#### Klíčová slova

strategické cíle, transformace cílů, cíle taktické a operativní cíle

#### Cíle kapitoly

Cílem je, aby studenti na konkrétním příkladu uměli aplikovat transformaci strategických cílů do nižších hierarchických úrovní podniku.

#### Výstupy z učení

- 19.13 ovládá dekompozici strategických cílů do základních oblastí činností podniku

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

##### Vzorový příklad pro dekompozici strategických cílů

Stručný popis společnosti: Společnost SCHNELL, a.s. je středně velká spediční společnost s 45 zaměstnanci, která poskytuje zákazníkům logistické a přepravní služby a to jak v rámci České republiky, tak v sousedních zemích.

Oblasti podniku: Ekonomické centrum a Doprava.

#### 1. Formulace strategických cílů

Ve svém odsouhlaseném dlouhodobém rozvojovém plánu na období 2019-2024 má společnost definovány následující strategické cíle:

- Modernizace vozového parku firmy během násl. pěti let.
- Personální stabilizace řidičů; navýšení celkového počtu o 3 řidiče.
- Navýšení tržní hodnoty podniku o 25 % oproti roku 2018.

## 2. Rozpracování strategických cílů do příslušných oblastí

<i>Strategický cíl</i>	<i>Odpovědný pracovník</i>	<i>Termín definování</i>	<i>Termín splnění</i>
Modernizace vozového parku	Vedoucí dopravy	1. 1. 2019	31. 12. 2024
Personální stabilizace	Vedoucí dopravy	1. 1. 2019	31. 12. 2024
Navýšení tržní hodnoty podniku	Jednatel	1. 1. 2019	31. 12. 2024

<i>Taktický cíl</i>	<i>Odpovědný pracovník</i>	<i>Termín definování</i>	<i>Termín splnění</i>
Pořízení dvou nákladních vozů o ložné ploše 12 m <sup>2</sup>	Vedoucí dopravy	1. 1. 2019	31. 12. 2020
Vyhledávání vhodných zaměstnanců	Vedoucí personálního oddělení	1. 1. 2019	31. 12. 2020
Maximalizace ekonomických výsledků	Hlavní ekonom	1. 1. 2019	31. 12. 2020

<i>Operativní cíl</i>	<i>Odpovědný pracovník</i>	<i>Termín definování</i>	<i>Termín splnění</i>
Zjištění potřebnosti budoucího vozového zajištění	Analytik dopravních procesů	1. 1. 2019	30. 4. 2019
Analýza stavu stávajících pracovníků, včetně predikce budoucího vývoje	Vedoucí personálního oddělení	1. 1. 2019	31. 5. 2019
Nárůst ukazatele EVA min. o 5 % do konce roku 2019	Hlavní ekonom	1. 1. 2019	31. 12. 2019

## 3. Periodicita kontroly strategických cílů

<i>Strategický cíl</i>	<i>Periodicita</i>
Modernizace vozového parku	Roční
Personální stabilizace	Pololetní
Navýšení tržní hodnoty podniku	Roční

#### **4. Vize podniku**

Společnost LSD, a.s. je spolehlivým partnerem v oblasti logistických a přepravních služeb pro subjekty v oblasti střední Evropy.

#### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Studenti v rámci všech cvičení budou pracovat po dvojicích.

1. Na příkladu Vámi zvoleného subjektu formulujte aktuálně stanovené strategické cíle (min. 3). Strategické cíle by neměly být úzce orientovány pouze na jednu vybranou oblast, ale naopak jsou vymezeny vyváženě do více vzájemně propojených podnikových sfér.
2. Každý tento cíl rozpracujte pro příslušné oblasti zvoleného podniku. Oblasti podniku lze vymezit jako jednotlivé části, útvary nebo procesy, odehrávající se jak uvnitř podniku, tak v jeho okolí, jako příklady lze uvést:
  - Výzkum a vývoj,
  - Marketing,
  - Nákup,
  - Výroba,
  - Kontrola,
  - Prodej,
  - Lidské zdroje,
  - Oblast ekonomická/finanční,
  - apod.

Dále rozpracujte takto definované strategické cíle jednotlivých oblastí do cílů taktických, resp. operativních. Operativní cíle mohou mít např. podobu dlouhodobých úkolů.

Určete odpovědné pracovníky (jejich pracovní pozice) za strategické cíle.

3. Stanovte periodicitu pro vyhodnocování naplnění strategických cílů a navrhnete systém jejich kontroly.
4. Na závěr formulujte vizi podniku.

Dalším úkolem bude zajištění vyplnění dvou dotazníků zaměřených na problematiku strategického řízení, které studenti dostanou k dispozici od garantky předmětu. Na zajištění vyplnění dotazníků budou mít studenti 5 týdnů, od 6. cvičení budou studenti s vyplněnými



dotazníky pracovat, budou analyzovat a vyhodnocovat dílčí části dotazníku podle tematického zaměření těchto cvičení.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7.  
(s. 20- 24)

## 3.2 Projekce organizačního systému

### Klíčová slova

organizační systém, subsystemy, prvky a vazby

### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je, aby studenti získali dovednost v oblasti projektování organizačního systému, který je složen z množiny subsystemů a jejich vzájemných vazeb mezi nimi, prostřednictvím kterých podnik jako systém transformuje své vstupy na konečné produkty.

### Výstupy z učení

- 19.2 umí vydefinovat a charakterizovat organizační systém podniku a množinu podnikových subsystemů 1. řádu

### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Organizační systém (OS)

$OS = \{[PS1, TS1, TS2, EES, OSS, EIS, PS2, MOS, \check{R}SS], [HE, SV, I]\}$

OS tvoří definovaná množina subsystemů a vazeb mezi nimi, prostřednictvím kterých realizuje OS výsledné chování (transformace vstupů na výstupy).

#### Vzorový příklad vymezení subsystemů 1. řádu, jejich aktivit, prvků a vazeb

Zvolený podnik je strojírenský podnik XY velké kategorie vyrábějící konečné produkty o střední a vyšší náročnosti na tuzemský i zahraniční trh. Jedná se o fungující, prosperující firmu s vlastním vývojem a konstrukční kanceláří, vlastnictví je tuzemské, má 2 zahraniční pobočky.

Vymezení množiny podnikových systémů 1. řádu:

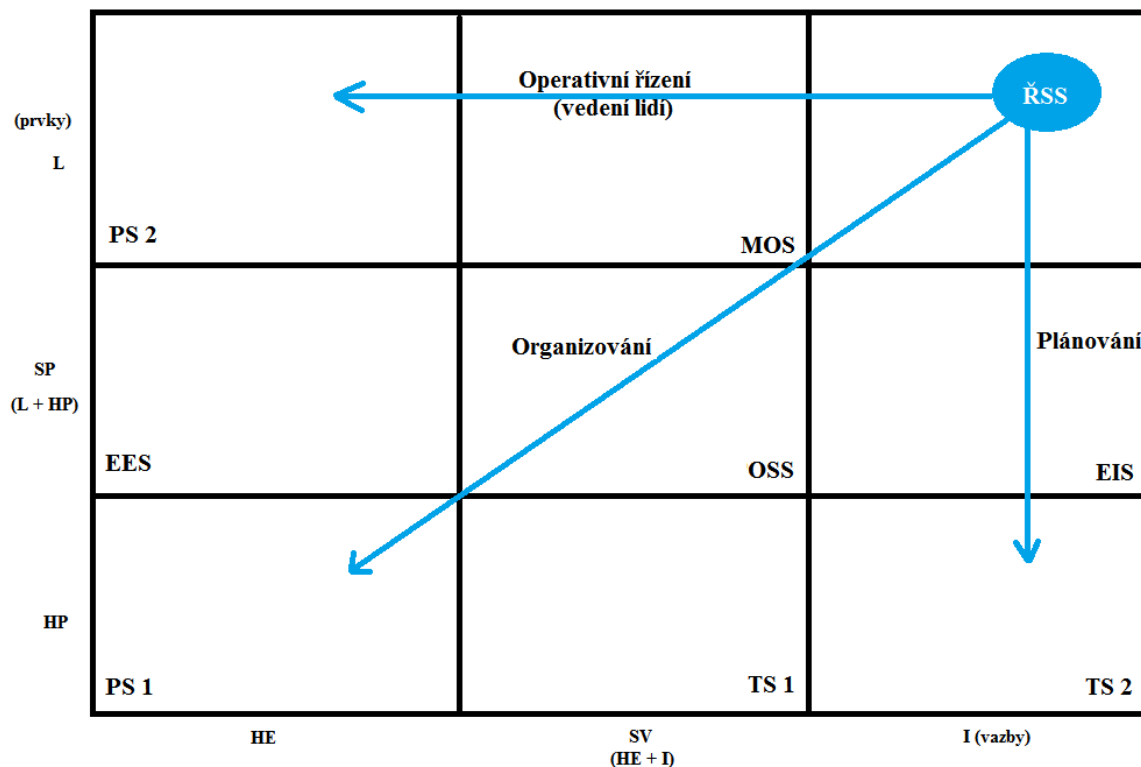
#### Základní prvky:

<b>Lidé (L):</b>	Pracovní subsystem – PS 2
	Marketinkově-obchodní subsystem – MOS
	Řídící subsystem – $\check{R}SS$
<b>Hmotné prvky (HP)</b>	Produkční subsystem – PS1
	Technologický subsystem – TS1
	Technický subsystem – TS2



Subsystemy 1. řádu se podílí i na realizaci jednotlivých fází procesu řízení, respektive uskutečňují se v nich. Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu znázorňuje následující obrázek:

**Obrázek 3:** Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu

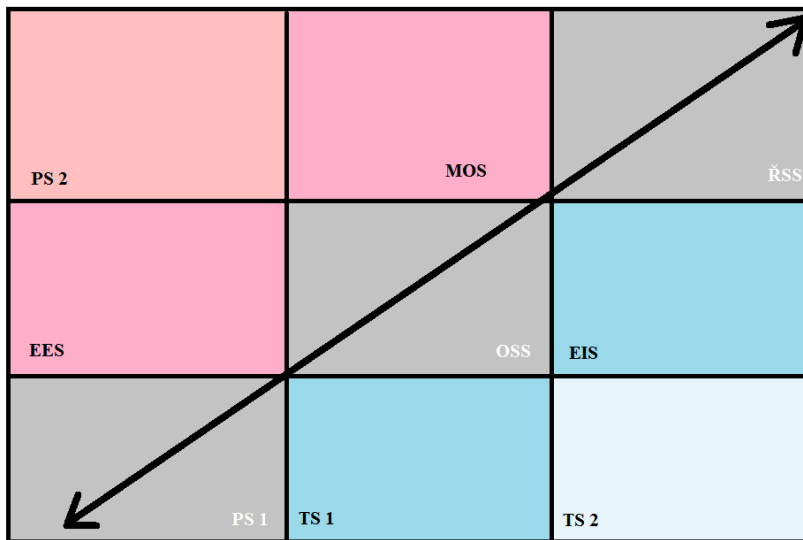


Zdroj: Zpracováno podle Hrona 2017

Jak vyplývá z obrázku č. 3, na operativním řízení se ve strojírenském podniku podílí Maximální fyzická a duševní kooperace (PS2) a vlastní Realizace (MOS), na organizování pak Produkty-výstupy (PS1), a dále Organizace práce (OSS). Na funkci plánování Informace (EIS) a Technické parametry TS2).

Znázornění hlavních a podpůrných systémů vyplývá z následujícího schématu:

**Schéma 3:** Hlavní a podpůrné systémy 1. řádu



Zdroj: Zpracováno podle Hrona 2017

Vzájemný vztah subsystémů na hlavní diagonále je vztah přímý. Subsystémy se navzájem silně ovlivňují. PS1 určuje OSS, OSS určuje ŘSS, ŘSS určuje PS1. Vztah můžeme znázornit jako uzavřený cyklus:



Zdroj: Zpracováno podle Hrona 2017

Nad hlavní diagonálou (viz schéma 3) se nachází podpůrné subsystémy 1. řádu s dominantním vlivem lidského prvku, který ovlivňuje efektivnost, fungování (chování) subsystémů na hlavní diagonále, částečně i efektivnost podpůrných subsystémů pod hlavní diagonálou.

Přímo na hlavní diagonálu působí subsystémy ergonomicko-ekologický (EES) a marketingově-obchodní (MOS). Nepřímo působí subsystém pracovní (PS2).

Pod hlavní diagonálou se nachází podpůrné subsystémy 1. řádu s dominantním vlivem hmotných prvků, které ovlivňují fungování subsystémů na hlavní diagonále a přeneseně i subsystémů nad hlavní diagonálou (především EIS).

Přímo na hlavní diagonálu působí subsystémy technologický (TS1) a ekonomicko-informační (EIS). Nepřímo působí subsystém technický (TS2).

Subsystémy se stejnými prvky tvoří oblasti OS:

- hmotné prvky jsou společné pro PS1, TS1, TS2 a tvoří produkčně-technickou oblast
- smíšené prvky jsou společné pro EES, OSS, EIS a tvoří organizačně-informační oblast
- lidské prvky jsou společné pro PS2, MOS, ŘSS a tvoří obchodně-řídící oblast

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

1. Studenti podle vzorového příkladu vymeží množinu podnikových subsystémů 1. řádu na vybraném konkrétním podniku, popíší aktivity jednotlivých subsystémů včetně jejich prvků a vazeb.
2. Dále graficky znázorní hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

HRON, J. a A. TRAXLER, 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-2768-9. (s. 29-83)

### ***3.3 Stávající a očekávané změny v charakteru manažerské práce a strategického řízení na praktických příkladech***

#### **Klíčová slova**

manažer, znalosti, schopnosti, dovednosti

#### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je, aby studenti získali dovednost v oblasti projektování organizačního systému, který je složen z množiny subsystémů a jejich vzájemných vazeb mezi nimi, prostřednictvím kterých podnik jako systém transformuje své vstupy na konečné produkty.

#### **Výstupy z učení**

- 19.3 rozumí zásadám strategického leadershipu, strategického myšlení a rozhodování

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Vzorový příklad – Emil Škoda**

Příklad je demonstrován na manažerské osobnosti Emilovi Škodovi, na jednom z nejslavnějších českých podnikatelů.

Po prostudování životopisu Emila Škody a dalších zajímavých dokumentů byly získané poznatky analyzovány a vyhodnoceny (viz tabulka 7).

**Tabulka 7:** Pomocná klasifikační tabulka pro popis manažerské práce ve znalostní ekonomice

Přehled manažerských dovedností Dovednost / Znalost	Definice
Komunikační dovednosti  SČ – podnikatel se vyznačoval vysokou mírou komunikačních schopností na tu dobu mimořádného rozsahu, dovedl schopnost využít v době založení, vývoje, ale zejména v době nastupujícího nebezpečí druhé světové války. Komunikoval se všemi zaměstnanci v podniku, vůči podřízeným byl přímý, přesný, tvrdý ve vyjadřování.	Přípravenost a schopnost jedince (manažera) vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.

<p><b>Kooperativnost</b></p> <p>SČ - jako podnikatel vyznával tvrdý direktivní způsob řízení, nadřazoval svůj podnikatelský názor nad názory ostatních, odmítal se dělit o řídicí kompetence, měl jediný cíl a to silný, prosperující podnik, což se ne vždy dařilo, v metodách vůči podřízeným manažerům či zaměstnancům byl tvrdý a nesmlouvavý.</p>	<p>Připravenost a schopnost jedince (manažera) podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech, tzn. poskytovat své vědomosti, být vstřícný k ostatním a respektovat jejich představy a názory, dodržovat dohodnutá „pravidla hry“ a neztrácet ze zřetele společný cíl.</p>
<p><b>Motivační dovednosti</b></p> <p>N - Pracovníky motivoval spíše bičem, vlídnou tvář často neukazoval, opatření, která navrhoval a realizoval vůči pracovníkům, cílil ne na zaměstnance, ale do výroby a pracovního prostředí (donáška jídel na pracoviště), uplatňoval odměnu dle zásluhovosti, životní postoje výlučně orientovány na podnik a jeho růst, byl silný workoholik a to samé vyžadoval od zaměstnanců.</p>	<p>Připravenost a schopnost jedince (manažera) energetizovat a usměrňovat chování spolupracovníků a podřízených žádoucím způsobem, tzn. ovlivnit činnost jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, postojů k životu, schopností, vědomostí a naučených dovedností.</p>
<p><b>Hodnotící a kontrolní dovednosti</b></p> <p>S – tuto činnost považoval za prioritní v řídicí práci, hodnotící a kontrolní činnost vykonával převážně osobně, z tohoto důvodu bydlel v blízkosti závodu, měl průběžný přehled o plnění povinností u každého manažera a podle toho je hodnotil či stabilizoval v podniku, nechával si zpracovávat týdenní či měsíční zprávy o plnění a vyvozoval z toho okamžitě i personální závěry.</p>	<p>Připravenost a způsobilost jednotlivce (manažera) věcně a systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné pracovní výsledky skupiny a také cizí výsledky, používat přitom přiměřeně kritéria a měřítka hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět také výsledky systematicky shrnovat.</p>
<p><b>Kognitivní dovednosti</b></p> <p>S – zde podnikatel předběhl dobu, měl jasnou podnikatelskou vizi, soustavně se vzdělával, získával nové poznatky, uměl diferencovat podstatné věci od nepodstatných, měl schopnost posuzovat věci v souvislostech a předvídat budoucí stav, nebál se rizika a někdy ho úmyslně vyhledával, již v té době považoval informace za prioritní pro manažerskou práci.</p>	<p>Připravenost a způsobilost jedince (manažera) pracovat s vědomostmi a informacemi za účelem pochopení vztahů nebo řešení problémů. Umění rozpoznávat problémy a rozčlenit je na dílčí problémy, hledat a nacházet alternativy řešení, dílčí řešení smysluplně spojovat a rozhodovat o celkovém řešení.</p>
<p><b>Organizační dovednosti</b></p> <p>S – vyznačoval se mimořádnými organizačními schopnostmi na direktivním základě, kompetence na podřízení předával</p>	<p>Připravenost a schopnost jednotlivce (manažera) převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost nebo spoluodpovědnost, plánovat výsledky, organizovat práci svou i ostatních tak, aby byl zajištěn optimální</p>



omezeně, organizaci podniku obdobně jako správu podniku přebíral ze zahraničí (USA, NSR).	průběh prací.
Kreativita, asertivita, empatie  SČ - již od mladých studentských let se vyznačoval vysokým stupněm kreativity, později i v manažerské práci. Uplatňoval netradiční přístupy, otevřen byl novým poznatkům, stupeň empatie byl však velmi nízký.	Být přístupný neobvyklým, málo používaným řešením. Znamená to být otevřený k poznávání nových a originálních postupů a řešení vyskytujících se problémů. Své názory umí prosadit a v týmu realizovat.
Flexibilita / Adaptabilita  S – vyznačoval se tvůrčím myšlením, pružně reagoval na změny vnitřních a vnějších podnikatelských podmínek, nacházel, na to dobu neobvyklá řešení, metody a postupy.	Připravenost a schopnost jednotlivce (manažera) reagovat na změněné podmínky. Umění tvořivě přizpůsobit myšlení, chování či řešení situace změněným podmínkám.

Zdroj: Vlastní, zpracováno podle Smutného 2007

Dále na podniku, který hodnocený manažer řídil, student posoudí, jak tehdejší (současný) podnik naplňuje změny ve fungování podnikatelských subjektů. Své hodnocení vepíše student pod příslušný parametr.

- přechod od reaktivního chování ke strategickému přístupu

S: Podnik Škoda byl již v 19-20 století řízen na základě zpracované vize podniku a její rozpracované strategie. Zpracované rozvojové plány striktně podnik dodržoval, současně je operativně přizpůsoboval změnám, které tehdejší doba přinášela. V podniku byla zpracována a dodržována zejména obchodní a finanční strategie, o které podnikatel hovořil jako o páteři fungování podniku. V podniku byla podnikatelské vize veřejně deklarována v provozech a společenských místnostech.

- přechod od kvantitativních ke kvalitativním ukazatelům

S. V tomto parametru byl podnik uznávaným průkopníkem mezi podnikateli v ČR včetně Baťových závodů. Od samého založení podnik uplatňoval normotvornou činnost, měření a hodnocení výkonu, produktivity práce jako základ odměňování pracovníků. Kvantitativní ukazatele ve své podstatě odmítal z důvodu snadné manipulace a vykazování zkreslených, často nepravdivých údajů. Svůj přístup opíral o srovnatelnost výkonnosti svého podniku s konkurencí.

- přechod od velkého množství činností k měřitelné produktivitě

SČ – V začátcích své podnikatelské činnosti se v podniku uplatňovalo podrobné rozpracování pracovních úkonů na úkony dílčí až mikroprocesy. Postupně tento přístup zanikl a začalo se prosazovat pouze základní vymezení pracovní činnosti doplnění měřením výkonnosti v čase, tedy produktivity. Ve svých pamětech tento krok označuje podnikatel jako přechod od extenzity k intenzitě a tento přístup byl v podniku uplatňován až do konce aktivní podnikatelské činnosti hodnoceného podnikatele.

- přechod od permanentního vysokého výkonu k systémovému hyper-výkonu

S – Jen obtížně lze nalézt podnikatelský subjekt v 19. a v první polovině 20 století, který by trvale vykazoval hyper-výkon. V tomto směru předešel podnik dobu a ředitel závodu, který toto vyžadoval, a jeho pracovní vytížení bylo často na hranici zdravotního rizika. Jeho pracovní styl vtisknul celému podniku. Trpěla tím jak podnikatelská osobnost, tak často i samotný podnik, ve kterém se v některých obdobích neúměrně zvyšovala konfliktnost na pracovišti. Práce pro podnik zde byla nadřazena nad ostatními složkami společenského života. Tento trvalý způsob výkonu podniku vedl k tomu, že nebyla plně respektována, často ani vyžadována práce spolupracovníků z obavy, že práci nevykonají kvalitně.

- rozhodování na základě souvislostí ne informací

SČ – V počátcích vzniku podniku se uplatňovalo přebírání zkušeností od již rozvinutých podniků ze zahraničí, přebíral se i styl řízení a organizování. Prosadil se rozhodovací direktivní styl řízení, kdy příslušný problém byl nejdříve analyzován v souvislostech a z nich se pak odvozovala obecně platná pravidla a připravil metodický postup. V době, kdy podnik působil, nebyla informace základním zdrojem rozvoje a poznání, nebyly rozvinuty informační technologie na dnešní úrovni, tedy nevznikala potřeba informace shromažďovat a vyhodnocovat, paradoxem té doby bylo, že absence informací nahrazovalo řešení v souvislostech, přirozeně na úrovni tehdejší doby.

- přechod od zvládání chaosu k jeho řízení

N – Doba, ve které hodnocený podnik působil nelze vymezit jako dobu „chaosu“ v tom dnešním smyslu a vymezení. Naopak, v podnikatelském prostředí ČR byly nastavena přísná pravidla pro podnikání, byla dodržována podnikatelská etika a procesní změny probíhaly velice zřídka s malou intenzitou. Neprojevovaly se internacionalizační prvky, spíše naopak, ekonomika byla z velké části uzavřená. Propojování zahraničních trhů bylo na svém samotném začátku. Výkyvy, spíše finančního rázu se řešily postupnými, avšak mnohdy razantními kroky (bankrot, likvidace, rozprodej podniku).

- přechod od permanentního zlepšování ke skokovému vývoji

N – Podnik se od svého vzniku vyvíjel evolučně, postupným rozvojem, objektivně je však potřebné konstatovat, že v některých etapách rozvoje podniku byla realizována ředitelem podniku zásadní změna zejména v oblasti výrobního procesu či výstavbou nových provozů a podniků. Zejména do konce druhé světové války se tato aktivita označovala spíše jako podnikatelská expanze, což plně rezonovalo s vývojem ostatních podniků. Řada změn byla vyvolána častou frekvencí finančních krizí, což nelze označit v pravém slova smyslu za podnikatelský chaos.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

### **Doporučený postup zpracování:**

1. Získejte životopis významného českého (zahraničního) minulého či současného podnikatele a proveďte rozbor životopisu z pohledu naplňování současných požadavků na manažerskou práci.
2. Po prostudování životopisu a dalších podpůrných materiálů vepište u vybraného manažera manažerské vlastnosti (do pomocné tabulky s označením splněno – S, nesplněno - NS, nebo splněno částečně SČ s krátkým a výstižným hodnocením:
  - které naplňoval a významně ovlivnily jeho působení,
  - vlastnosti, které neuplatňoval, či s ohledem na dobu působení nebyly potřebné.Při posuzování jednotlivých manažerských dovedností použijte pomocnou klasifikační tabulku 1 (viz vzorový příklad).
3. Vyhledejte historii podniku, který hodnocený manažer řídil, a analyzujte získané podklady.

4. Na podniku, který hodnocený manažer řídil, student posoudí, jak tehdejší (současný) podnik naplňuje změny ve fungování podnikatelských subjektů v současné době. Své hodnocení vepíše student pod příslušný parametr (vlastní hodnocení vyznačeno červeně). Pro hodnocení použije stejnou stupnici jako u hodnocení manažera.
  
5. Na závěr student připraví prezentaci z uvedené problematiky.

## **Studijní literatura**

### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

SMUTNÝ, P., 2007. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno. Disertační práce.

<http://docplayer.cz/5739551-10-novych-priorit-rozvoje-managementu.html>

## ***3.4 Zpracování scénáře implementace strategie***

### **Klíčová slova**

strategie, implementace, projekt

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je, aby studenti získali dovednost v oblasti implementace podnikové strategie.

### **Výstupy z učení**

- 19.5 zná jednotlivé komponenty strategického plánovacího cyklu

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

#### **Vzorový příklad a postup jeho zpracování**

1. Student si zvolí dílčí oblast nově zpracované podnikové strategie (např. výroba, ekonomika, investiční výstavba, personalistika, organizace a řízení, služby, obchod apod.).

Implementace dílčí podnikové strategie v oblasti organizace a řízení

Cíl implementace:

- Zajistit soulad organizačního a řídicího rámce podniku se současnými, zejména pak očekávanými změnami ve vnějším prostředí podniku.
- Harmonizovat výrobní, ekonomickou a personální základnu s požadavky inovovaného portfolia podniku.
- Reagovat na nové formy organizace práce související s moderními výrobními a informačními technologiemi.

Transformace klasické liniově štábní struktury na funkční organizační strukturu při ustavení funkčních útvarů:

- příprava a řízení výroby,
- marketinkový útvar,
- obchodní útvar,
- ekonomická útvar,
- útvar pro inovace,

- útvar sdružených služeb,
- investiční útvar,
- projektový útvar
- útvar kontroly.
- a další podle vývoje podniku.

2. Pro realizaci uvažované změny student navrhne strukturu projektu tak, aby z ní bylo zřejmé:

Kdo bude na implementaci strategie pracovat?

Rozhodnutím ředitele podniku a předsedy představenstva byly projednány a schváleny tyto účastníci projektu:

- *Koordinace a kontrolní činnost:* ředitel závodu, ekonomický a výrobní náměstek, vedoucí personálního útvaru
- *Poradní tým:* vedoucí (navržení a schválení vedoucí těchto útvarů: příprava a řízení výroby, marketingový útvar, obchodní útvar, ekonomická útvar, útvar pro inovace, útvar sdružených služeb, investiční útvar, útvar kontroly.
- *Garant projektu:* Vedoucí projektového útvaru.
- *Hlavní tým:* ředitel závodu, vedoucí projektového týmu, projektový referent, podnikový právník, předseda odborů.
- *Prováděcí týmy:* zodpovědné za realizaci subprojektů nebo jednotlivých úkolů

*Jako podpůrné skupiny byly vytvořeny skupiny pro oblast:*

- *legislativně-právní:* vznik nových funkcí a pracovních míst, rušení starých pracovních smluv,
- *normotvorné činnosti:* stanovení nových výkonnostních norem pro pracovníky příslušných funkčních útvarů a nově zřízených provozů,
- *inventarizační:* provedení inventarizace současného stavu a založení nových inventarizačních karet pro nové útvary a pracovníky,
- *právní:* uzavírání nových manažerských smluv včetně smluv o hmotné zodpovědnosti.

Kdo bude manažerem projektu?

- Zodpovědným zpracovatelem projektu implementace po organizační stránce je vedoucí projektového útvaru včetně projektového referenta.

Jaké budou vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci projektu?

Kompetenční vztahy pro implementaci dílčí strategie v oblasti organizace a řízení mají následující hierarchii:

1. Zodpovědný manažer za celý průběh implementace: ředitel závodu.
  - Koordinace prací související s implementací strategie zajišťuje: ředitel závodu, ekonomický a výrobní náměstek, vedoucí personálního útvaru.
2. Průběh implementace kontroluje
  - Hlavní tým: ředitel závodu, vedoucí projektového týmu, projektový referent, podnikový právník, předseda odborů.
3. Za odbornou stránku implementace zodpovídá:
  - Vedoucí projektového útvaru, vedoucí (navržení a schválení vedoucí těchto útvarů: příprava a řízení výroby, marketinkový útvar, obchodní útvar, ekonomická útvar, útvar pro inovace, útvar sdružených služeb, investiční útvar, útvar kontroly.
4. Podle potřeby jsou přizváni vedoucím projektového týmu podpůrné skupiny:
  - *legislativně-právní*: (vznik nových funkcí a pracovních míst, rušení starých pracovních smluv,
  - *normotvorné činnosti*: (stanovení nových výkonnostních norem pro pracovníky příslušných funkčních útvarů a nově zřízených provozů),
  - *inventarizační*: (provedení inventarizace současného stavu a založení nových inventarizačních karet pro nové útvary a pracovníky),
  - *právní*: (uzavírání nových manažerských smluv včetně smluv o hmotné zodpovědnosti).

Kde a jak budou realizována rozhodnutí?

Ředitel podniku za účelem implementace strategie v oblasti organizace a řízení nařídí zpracovat, projedná a vydá:

- Příkaz ředitel podniku k realizace dílčí podnikové strategie z oblasti organizace a řízení s platností od 1. 1. 20xx
- Příkaz ředitele podniku k nové organizace a řízení podniku platné od 1. 1. 20xx.
- Směrnici ředitele o ustavení nových funkčních útvarů, odborné náplni a ukotvení v kompetenční hierarchii v podniku.

- Příkaz ředitele podniku u zřízení nových funkčních míst, vyhlášení výběrových řízení na obsazení vedoucích funkcí v útvech s ukončením nejpozději do 30. 9. 20xx.
- Pokyn ředitele právnímu oddělení k přípravě a realizaci všech norem, nařízení, příkazů vyhlášek vydaných ředitelem podniku se vztahem k implementaci dílčí strategie.
- Svolá celopodnikovou schůzi všech pracovníků k informování zaměstnanců podniku, vydá pokyn ke svolání dílčích porad pracovníků příslušných funkčních útvarů.
- Požádá vedoucího marketingového oddělení informovanost o připravovaných změnách v podniku sdělovací prostředky.

Jakým způsobem a jak často spolu budou účastníci projektu komunikovat?

Pro komunikaci budou využity tyto prostředky:

- porady,
- workshopy,
- panelové diskuse,
- elektronické prostředky,
- písemné forma a dokumentace,
- IS podniku a příslušné zřízené webové stránky pro implementaci podnikové strategie,
- písemné záznamy,
- zvukový záznam.

3. Poslední část scénáře implementace podnikové strategie je zpracování jejího časového harmonogramu

Student pro jednotlivé etapy implementace navrhne reálný časový harmonogram implementace, který musí zohlednit rozsah implementace, velikost a sektorovost podniku včetně personálního zabezpečení implementace, která výrazně ovlivňuje rychlost i potřebný čas na implementaci.

Časový harmonogram implementace strategie:

a) Etapa ideová:

- rozhodnutí o změně organizace a řízení v podniku: před 3 roky



- b) Etapa vlastní projekce:
  - Doba zpracování projektu změny organizace a řízení podniku: 18 měsíců.
- c) Etapa předání strategie k implementaci – 0 měsíc - zahájení doby implementace
- d) Etapa implementace:
  - Představení navržené strategie zaměstnancům podniku a jednotlivým útvarům: 3 měsíce.
  - Ustavení nových útvarů, personální obsazení, projednání odborných náplní: 1 měsíc
  - Zahájení plného (zkušebního provozu) jednotlivých funkčních útvarů: 6. měsíců
  - Funkční provoz útvarů a naplnění celé zpracované strategie: 2 měsíce  
*Poznámka: celková doba implementace je 12 měsíců*
- e) Etapa kontrolní a monitorovací: nejméně po dobu 3 let, kdy jsou analyzovány přínosy, dopady ale i nedostatky (průběžně řešeny) u nově navržené strategie

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

1. Student zvolí dílčí strategii, stanoví cíl strategie a její implementace, kterou bude zpracovávat v tomto cvičení za účelem zpracování scénáře implementace.
2. Student zpracuje strukturu projektu podle dílčích bodů a modelového zpracování vzorového příkladu:
  - Kdo bude na implementaci strategie pracovat?
  - Kdo bude manažerem projektu?
  - Jaké budou vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci projektu?
  - Kde a jak budou realizována rozhodnutí?Student rozpracuje systém komunikace v období implementace podle zpracovaného vzoru.
3. Student zpracuje časový harmonogram implementace dle uvedeného vzoru.
4. Student zpracuje prezentaci k uvedenému cvičení.

### **Studijní literatura**

#### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

TICHÁ, I. a J. HRON, 2016. *Strategické řízení*. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-0922-7. (s. 150-170).

## 3.5 Vymezení konkurenční výhody podniku

### Klíčová slova

manažer, znalosti, schopnosti, dovednosti

### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je, aby studenti získali dovednost v oblasti implementace podnikové strategie.

### Výstupy z učení

- 19.14 ovládá zásady a přístupy k vymezení konkurenční výhody podniku

### Příklad, uvedení vzorového úkolu

V rámci tvorby konkurenční výhody rozlišujeme dva přístupy:

1. **Poziční** – podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z *jedinečné pozice podniku* a má tyto tři základní formy:

- Poziční výhoda z atraktivity struktury odvětví.

Příklad: *tzv. duopolní odvětví, kde působí pouze dvě firmy. Je vysoce pravděpodobné, že obě budou dosahovat vysokých zisků. Příkladem mohou být firmy Airbus a Boeing na globálním trhu s velkými dopravními letadly. Obě uvedené firmy získaly dominantní postavení na trhu při vzájemném respektu v rozdělení konkurenčního ringu, na vysoké úrovni je rovněž konstrukční prvek a s poskytovaným servisem a zácvikem pilotů.*

- Poziční výhoda z různorodosti odvětví

Příklad: *v odvětví působí velmi mnoho různých firem s různou působností. Firma, která má v tomto odvětví dominantní pozici má výhodu – např. velké McDonald's v rychlém občerstvení, vybudovala rozsáhlou síť svých provozoven po celém světě, zde uplatňuje jednotný provozní řád a sortiment s cíleným marketingovým mixem. Jako proexportní nástroj používá franchisu.*

- Poziční výhoda z vybudovaných vztahů

Příklad: *Firma získává svou konkurenční výhodu i vztahy se svými odběrateli, dodavateli, ale i konkurenty. Příkladem může být postavení vybraných soukromých dopravních společností v ČR: Student Agency – LEO Expres – Flix Bus, kdy každá*

z těchto společností ovládla svůj tržní kout z důvodu rozdílně generované konkurenční výhody.

U Student Agency lze jmenovat přesnost, kvalita a rozsah poskytovaných služeb, samotný vstup a zahájení činnosti jako akt překvapení a progresu a kvalitní manažerské vedení. Oslovy v počátku zahájení své činnosti mladší věkovou kategorií, což bylo významným strategickým rozhodnutím, které ji získalo veřejnou známost a poptávku po službách.

*LEO Expres* se vyznačuje rychlostními tratěmi s vysokým zatížením, nastavení spojů se řídí významně poptávkou zákazníků, poskytuje služby i podnikové sféře a dle požadavků zajišťuje i mezinárodní spoje. Konkurenční výhodu firma hledala především v oblastech, kde nepůsobila firma Student Agency.

*Flix Bus* svou konkurenční výhodu vystavěl na rozšířené nabídce zastávek i mimo hlavní dopravní trasy, pružně je schopna měnit jízdní řády, poskytuje obdobný komfort jako dvě předešlé dopravní společnosti. Své aktivity směřuje na střední i starší generaci.

**Vzorový příklad** konkurenční výhody z pozičního přístupu - Ochranná známka Budějovický Budvar - Švédsko

*Použito*

*ze*

*zdroje:*

Šéf Budvaru chce posílit značku doma i v cizině. Ale také zatím mlčí. *IDNES* [online]. -: -, 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz)

V Jihočeském kraji je jedním z nejznámějších podniků Budějovický Budvar, n.p., do funkce nastoupil nový ředitel Ing. Petr Dvořák, která vymezil další směry v budování konkurenční výhody podniku. Uvedeno je jeho zkrácené vyjádření v novinách (viz ukázka textu níže).

**Šéf Budvaru chce posílit značku doma i v cizině. Ale také zatím mlčí**

Být jeden z nejlepších zaměstnavatelů v regionu a posílit své postavení v zahraničí i doma. Tak vypadají dlouhodobé plány Budějovického Budvaru po půl roce působení nového ředitele Petra Dvořáka. Aktuální akce směřují za zvýšením výroby.

Po šesti měsících práce si totiž nechává podrobnosti pro sebe a rozhovory v médiích zatím odmítá. Na strategiích se však pracuje, zní z národního podniku. Co má tedy nový šéf národního podniku v plánu? Krátkodobě chce dokončit všechny investice naplánované před jeho příchodem a docílit toho, aby se kapacita pivovaru zvýšila na dva miliony hektolitrů. Budvar je již druhým rokem na horní hranici výrobních a logistických kapacit.

## Novinky budou stát asi dvě miliardy korun

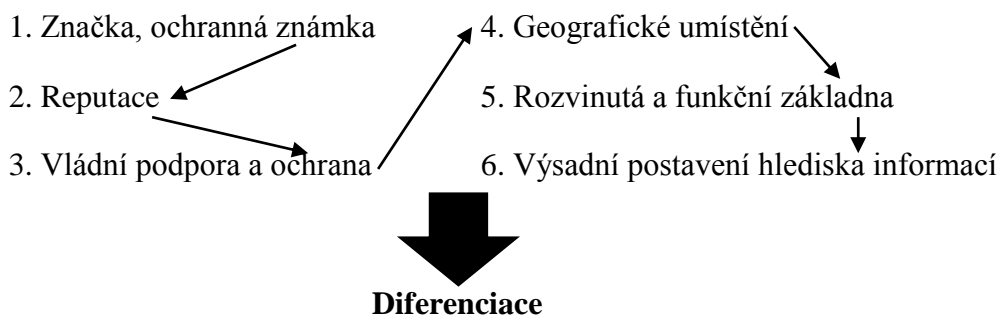
„Proto jsou nyní hlavní prioritou investice do rozšíření výroby. V roce 2016 investoval Budvar celkem 406,8 milionu korun. Investice směřovaly převážně do stavby a technologie nového logistického centra a také do samotného rozšiřování výrobních kapacit,“ popsal Samec.

Druhou oblastí je export. Nový šéf má v plánu vyhledávat obchodní příležitosti, zvyšovat objem prodeje a posilovat značku. „Víme, že v zahraničí máme veliký potenciál, a nyní připravujeme exportní koncepci.

Ve třetí oblasti půjde zejména o posílení zahraničního marketingu, ale zatím nelze zveřejnit podrobnosti. S marketingem má Petr Dvořák bohaté zkušenosti. Působil totiž mimo jiné jako ředitel mezinárodního marketingu značky Pilsner Urquell v Londýně. Podoba nové marketingové strategie je zatím tajná. „Také v této oblasti již děláme potřebné analýzy a další kroky. Dokončení a naplnění nové strategie ale bude hlavním úkolem až pro nového marketingového ředitele, kterého představíme do konce letošního roku. Lze předpokládat, že mimo jiné půjde o další zviditelnění značky Budějovický Budvar. Budějovický Budvar má zaregistrováno na 380 ochranných známek ve více než 100 zemích světa.

Konkurenční boj o značku podnik vede jak na tuzemském trhu a to přímo v Českých Budějovicích (Budějovický druhý pivovar-Budějovický měšťanský pivovar si zaregistroval známku B.B. Budweiser Burgerbrau), o známku bojuje i v zahraničí, známý je spor s pivovarem Anheuser, kdy jej porazil český pivovar např. v Itálii, Řecku, Švýcarsku, Lotyšsku, Bulharsku, Finsku apod., ve Velké Británii mohou své značky používat oba pivovary, což je nevýhodné

V případě cvičení využijeme následujícího schématu platného obecně pro budování konkurenční výhody v rámci pozičního přístupu:



## Řešení příkladu

1. krok – řešení ochranné známky: Ve válce o značku Budweiser skončila další bitva. Tentokrát je poraženým Budějovický Budvar, který nesmí používat známku Budweiser ve Švédsku. Rozhodl o tom odvolací soud ve Stockholmu. Potvrdil tak verdikt soudu nižší instance ve sporu s americkou společností Anheuser-Busch. Budvar a jeho distributoři musejí navíc podle Anheuseru zaplatit 130 tisíc dolarů, tedy asi 3,25 milionu korun, jako náhradu vzniklé škody a kompenzaci soudních výloh.
2. krok – reputace: Český výrobce smí podle švédského soudu dál používat označení Budějovický Budvar. Rozhodnutí není konečné, obě strany se mohou ještě odvolat k tamnímu nejvyššímu soudu.
3. krok – Vládní podpora a ochrana: Na podporu Budějovického budvaru jednal s e švédským ministrem pro zemědělskou produkci ekonomický atašé ČR ve Švédské republice, o této problematice jedna české předseda vlády se svým švédským protějškem a bylo dohodnuta možnost dalšího soudního dovolání.
4. krok – Geografické umístění: Spor o ochrannou známku ve Švédsku začal v roce 1998. Podle Anheuseru verdikt znamená, že ochranou názvů podle místa původu se nelze zaštiťovat při překladech, pokud by to bylo v rozporu s platností dřívějších nebo již existujících obchodních známek. "Pro Anheuser-Busch je to důležité rozhodnutí, protože to posiluje naše exkluzivní práva k obchodní známce Budweiser ve Švédsku," uvedl prezident a výkonný ředitel Anheuser-Busch International Stephen Burrows. AB v tiskové zprávě uvádí, že jde i o důležitý právní precedent v návaznosti na verdikt panelu Světové obchodní organizace (WTO). Ten loni rozhodl o ochraně názvů k výrobkům podle místa původu. Právní zástupci napadnou tento zjevný rozpor, kdy lze předpokládat větší právní sílu stanoviska WTO, tedy podporující Budějovický Budvar.
5. krok – Rozvinutá funkční základna: Budějovický Budvar zlatavý mok exportuje do téměř 60 zemí pěti kontinentů. V současnosti dosahuje jeho výstav 1,2 milionu hektolitrů piva ročně a výnosy z jeho prodeje se blíží 2,5 miliardám korun.
6. krok – Výsadní postavení z hlediska informací: Zatímco v Česku Budějovický Budvar o známku bojuje, na evropském trhu se mu ve sporech o ochrannou známku daří daleko více díky kvalitní advokátní kanceláři, která ho zatupuje včetně silného marketingového oddělení, které soudní spory významně svou činností podporuje. Výsledkem je, že Budvar vlastní ochranné známky, ochranná označení původu,

zeměpisná označení a obchodní jména jako Budweiser Budvar, Budweiser, Budvar, Bud a Budějovický Budvar. Pivovar má celkem registrováno na 380 ochranných označení ve více jak 100 zemí celého světa. Toto je vizitka kvalitních pracovních týmů zabezpečující tuto oblast včetně advokátní kanceláře i výsadního postavení podniku v oblasti informačních toků a technologií.

2. **Zdrojový přístup:** podle tohoto přístupu jsou rozdíly ve výsledcích jednotlivých podniků odvozeny primárně z rozdílů mezi jejich zdroji a kompetencemi a až druhotně ovlivněny strukturou odvětví.

*Podnikové zdroje* mohou být materiální povahy (budovy, stroje), finanční aktiva, lidské zdroje a know-how (patenty, licence) a další nehmotné zdroje (kvalita výrobků, zkušenosti zaměstnanců, značka, reputace).

*Kompetence* reprezentují schopnosti podniku využít svých zdrojů-obvykle v kombinaci – za použití organizačních procesů k požadovanému účelu a jsou založeny na tvorbě, ošetřování a výměně informací mezi lidmi. *Zdroje jsou základem podnikových kompetencí, kompetence jsou hlavní složkou konkurenční výhody.* Mezi kompetence lze řadit způsobilost (znalosti, zkušenosti, schopnosti, způsoby chování, charakteristiky osobnosti, které jsou spojené s vynikajícím výkonem a vysokou motivací a další).

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

1. Student si zvolí jeden ze směrů (poziční nebo zdrojový v rámci získání konkurenční výhody).
2. Vyhledá modelový příklad z internetových či jiných zdrojů, kde je demonstrováno vytvoření konkurenční výhody.
3. Stručně popíše podnik a vymezí jeho oblasti konkurenční výhody.
4. Zvolí jednu z konkurenčních oblastí a podle modelových příkladů provede jeho analýzu generování konkurenční výhody na konkrétním podniku.
5. Specifikuje dosaženou konkurenční výhodu včetně pozitivních vlivů na hospodaření podniku.
6. Vypracuje prezentaci z uvedené problematiky.

## **Studijní literatura**

### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

Šéf Budvaru chce posílit značku doma i v cizině. Ale také zatím mlčí. *IDNES* [online]. -: -, 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz)

## ***3.6 Charakteristika přístupu k formulaci strategie na vybraném podniku***

### **Klíčová slova**

Rekonstrukcionistické pojetí, strukturalistické pojetí, strategie

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je analyzovat a vyhodnotit na příkladu konkrétního podniku přístup podniku k formulaci strategie.

### **Výstupy z učení**

- 19. 8 zná základní přístupy k formulaci podnikové strategie

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Vzorový příklad na příkladu podniku XY (studenti vychází ze získaných poznatků z dotazníků, zvolí si jeden podnik a provedou popis a analýzu přístupu podniku k formulaci podnikové strategie).

Doporučený postup zpracování:

1. Popis podniku z pohledu sektorového zaměření, velikostní kategorizace či rozsahu působnosti, rozsahu řízení, organizační struktury a stavu hospodářského výsledku.  
Např. Podnik XY je středním podnikem působícím v sektoru výroby. Jedná se o národní podnik, struktura podniku je funkční, resp. útvarová ve složení (nákup, výroba, obchod, servis, ekonomický a personální útvar). Hospodářský výsledek podniku je ziskový.
2. Má Váš podnik zpracován plán dlouhodobého rozvoje podniku (strategický záměr podniku, resp. celopodnikovou strategii) do roku 2020, případně 2030?

**ano**

**ne**

Kdo se podílí na jeho zpracování?

**vlastník podniku**

**celé vrcholové vedení podniku**

**užší vrcholové vedení podniku**

Má Váš podnik zpracovány dílčí strategie (dílčí dlouhodobé plány rozvoje podniku) na úrovni Vašich odborných útvarů / oddělení?

- ano (uveďte prosím jaké), např. výrobní, finanční
  - výrobní
  - finanční
  - personální
  - marketingová
  - vývoje a výzkumu
  - ne**

3. Jaké strategické metody / analýzy pro vypracování dlouhodobého rozvoje podniku zpracováváte?

Metody / analýzy pro hodnocení vnitřního prostředí podniku:

- SWOT analýza**
- Analýza portfolia**
- Matice BCG
- Model GE
- Analýza hodnotového řetězce
- Metoda určení strategických alternativ
- SPACE analýza
- Analýza vnitřních podnikových zdrojů
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza exponovanosti podniku
- Analýza vnitřní konkurenceschopnosti
- aj. (prosím uveďte jaké) .....
- žádné

Metody / analýzy pro hodnocení vnějšího prostředí podniku:

- STEP analýza
- Scénáře (predikce vývoje vnějšího prostředí podniku)
- Analýza konkurentů**
- Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil**
- Strategické mapy**
- Analýza atraktivity odvětví
- Strategické hodiny



- Analýza životního cyklu oboru
- Analýza zájmových skupin
- Analýza ekonomických charakteristik odvětví
- Analýza hybných sil v odvětví
- aj. (prosím uveďte jaké) .....
- žádné

Zpracovává-li Váš podnik některé z výše uvedených metod / analýz, věnují se této problematice:

- interní pracovníci podniku**
- externí poradenské firmy
- aj. (prosím uveďte jaké) .....

Využívá Váš podnik pro zpracování dlouhodobého plánu rozvoje podniku poznatků z provedených analýz, pakliže je zpracovává?

- ano**
- ne

4. Jakých oblastí podniku se dotýká zavedení dlouhodobého plánu rozvoje celého podniku? Uveďte prosím i intenzitu vlivu změny.

<b>Oblast podniku</b>	<b>Intenzita vlivu změny</b>			
<i>X - označte prosím křížkem, vybranou oblast podniku, které se dotýká zavedení dlouhodobého rozvoje podniku (celopodniková strategie)</i>	<i>Jaký vliv má zavedení dlouhodobého plánu rozvoje podniku na dané oblasti podniku? (prosím zakroužkujte) 0 – žádný vliv 1 – malý vliv 2 – významný vliv 3 – velmi významný vliv</i>			
<input type="checkbox"/> oblast výroby (služeb) <i>(výrobní portfolio, kvalita, ...)</i>	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast ekonomická <i>(výkonnost, efektivita, nákladovost, rentabilita, ...)</i>	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast marketingu a obchodu	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast technologická <i>(úroveň technologií, strojů, zařízení, vědeckotechnický rozvoj)</i>	0	1	2	3
<input type="checkbox"/> oblast personální <i>(kvalifikační, profesní a věková úroveň zaměstnanců, motivace, vzdělávání zaměstnanců, sociální</i>	0	1	2	3

<i>zázemi zaměstnanců, ...)</i>				
<input type="checkbox"/> oblast inovací	0	<b>1</b>	2	3
<input type="checkbox"/> oblast řízení a vedení ( <i>styl řízení, metody řízení a vedení</i> )	0	1	<b>2</b>	3
<input type="checkbox"/> oblast podnikové kultury	0	<b>1</b>	2	3

5. V jakých oblastech spatřujete největší rezervy při dalším rozvoji Vašeho podniku a jaký význam přikládáte této oblasti?

<b>Oblast podniku</b> <i>X – označte prosím křížkem oblasti, ve kterých spatřujete největší rezervy v rozvoji Vašeho podniku</i>	<b>Intenzita významnosti oblasti podniku</b> <i>Jaký význam přikládáte uvedeným oblastem?</i> 0 – žádný význam 1 – malý význam 2 – významná oblast 3 – velmi významná oblast			
<input type="checkbox"/> oblast výroby, služeb ( <i>výrobní portfolio, kvalita, ...</i> )	0	1	<b>2</b>	3
<input type="checkbox"/> oblast ekonomická ( <i>výkonnost, efektivita, nákladovost, rentabilita, ...</i> )	0	1	<b>2</b>	3
<input type="checkbox"/> oblast marketingu a obchodu	0	1	<b>2</b>	3
<input type="checkbox"/> oblast technologická ( <i>úroveň technologií, strojů, zařízení, vědeckotechnický rozvoj</i> )	0	<b>1</b>	2	3
<input type="checkbox"/> oblast personální ( <i>kvalifikační, profesní a věková úroveň zaměstnanců, motivace, vzdělávání zaměstnanců, sociální zázemí zaměstnanců, ...</i> )	0	1	<b>2</b>	3
<input type="checkbox"/> oblast inovací	0	<b>1</b>	2	3
<input type="checkbox"/> oblast řízení a vedení ( <i>styl řízení, metody řízení a vedení</i> )	0	1	<b>2</b>	3
<input type="checkbox"/> funkční organizační systém podniku	0	<b>1</b>	2	3
<input type="checkbox"/> podnikové klima, kultura ( <i>chování jednotlivců, sdílení hodnot, aj.</i> )	0	<b>1</b>	2	3
<input type="checkbox"/> jiné (prosím uveďte)				

6. Vaše celopodniková strategie (dlouhodobý plán /záměr rozvoje podniku) odpovídá:
- pojetí odvětvově zaměřeného podniku - „struktura odvětví – chování podniku – výkonnost“ (existuje příčinná souvislost mezi strukturou trhu, chováním podniku a jeho výkonností)**
  - pojetí, které je založeno na vnitřním růstu podniku

Vyhodnocení, ukázka: (studenti ji výrazně rozšíří, podle získaných poznatků z dotazníkového šetření.

### **Zadání samostatné práce (úkol)**

Studenti od tohoto cvičení budou pracovat s dotazníkem a podílet se tak na výzkumu garantky předmětu zaměřeného do oblasti strategického řízení českých podniků. Studenti během prvního semináře dostali za úkol oslovit dva podniky odlišné buď z pohledu jejich velikostní kategorizace, nebo sektorové diferenciaci a zajistit jejich kompletní vyplnění.

Studenti zajistí, popíší a vyhodnotí otázky z dotazníku týkající se:

1. základní charakteristiky podniku,
2. existence strategie a kdo se podílí na jejím zpracování,
3. využití strategických metod jak interních, tak externích,
4. popis oblastí, kterých se dotýká zavedení strategie,
5. v kterých oblastech naopak podnik spatřuje rezervy,
6. vyhodnocení a popis přístupu, na základě kterého je formulována strategie podniku.

### **Studijní literatura**

#### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

Vlastní výzkum zaměřený na problematiku strategického řízení podniků v podmínkách České republiky

### 3.7 Analýza produkčního potenciálu s využitím variantních modelů a jejich komparace

#### Klíčová slova

produkční potenciál, matice BCG, model GE

#### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je analyzovat a komparovat modely k vyhodnocení podnikového produkčního potenciálu.

#### Výstupy z učení

- 19.15 ovládá analýzy produkčního a hodnotového potenciálu podniku

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Vzorový příklad pro zpracování matice BCG a GE na vzorovém podniku SCHNELL, a.s.

##### 1. Matice BCG

sortimentní skupina	tempo růstu trhu	podíl naší sort. skupiny na trhu	podíl sort. skupiny na trhu našeho největšího konkurenta	relativní tržní podíl	objem tržeb (Kč)
Doprava nad 12 t	3,5 %	3,4 %	17 %	0,2	88 mil.
Doprava nad 3,5 t	-2,1 %	2,1 %	5,8 %	0,36	17,5 mil.
Doprava do 3,5 t	18,4 %	3 %	2,2 %	1,36	9,7 mil.

$$TRT_1 = [(88\,000\,000 - 85\,000\,000) / 85\,000\,000] * 100 = 3,53 \%$$

$$TRT_2 = [(47\,000\,000 - 48\,000\,000) / 48\,000\,000] * 100 = -2,1 \%$$

$$TRT_3 = [(26\,400\,000 - 22\,300\,000) / 22\,300\,000] * 100 = 18,39 \%$$

$$RTP_1 = 3,4 / 17 = 0,2$$

$$RTP_2 = 2,1 / 5,8 = 0,36$$

$$RTP_3 = 3 / 2,2 = 1,36$$

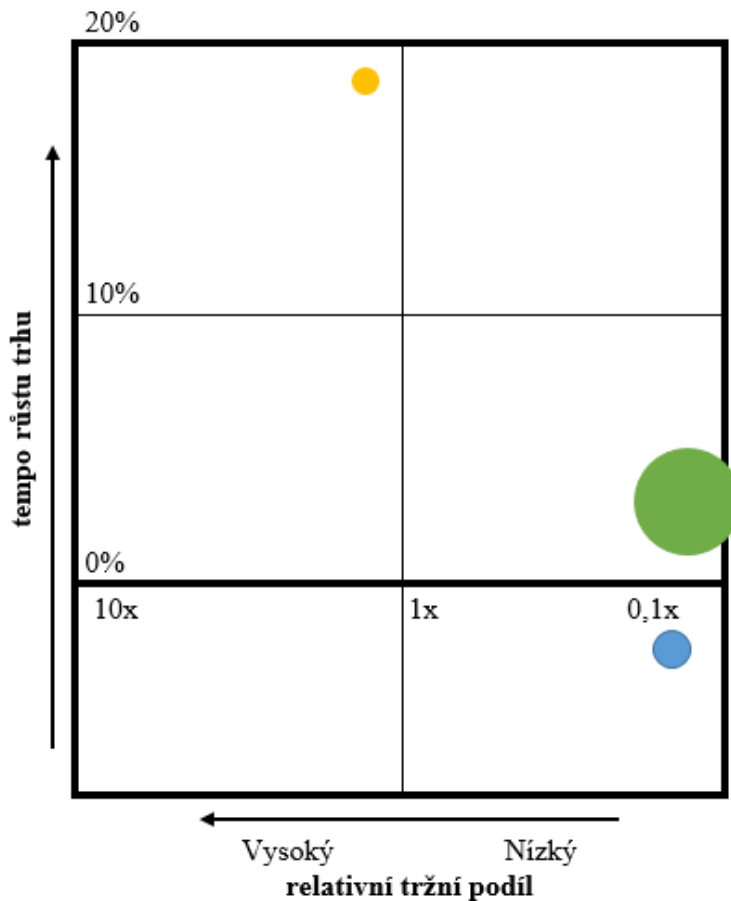
Velikost kruhů:

$$\text{Doprava nad 12 t} = 88 / (88+17,5+9,7)*100 = 76,4 \%$$

Doprava nad 3,5 t =  $17,5 / (88+17,5+9,7)*100 = 15,2 \%$

Doprava do 3,5 t =  $9,7 / (88+17,5+9,7)*100 = 8,4 \%$

**Obrázek 4:** Matice BCG pro firmu SCHNELL, a.s.



Zdroj: Vlastní

### Závěr

Portfolio společnosti obsahuje jednu skupinu služeb v kvadrantu hvězd, jednu skupinu v oblasti klasických psů a bohužel také jednu s záporným tempem rostoucí (tedy klesající) v kvadrantu hladových psů. Na první pohled není portfolio zcela optimálně vyvážené, chybí zde zastoupení otazníků a dojných krav.

## 2. Model GE

S využitím modelu GE bude hodnocena služba firmy z pohledu vícekritériální portfoliové matice. Jejimi konkurenty jsou firmy poskytující obdobné zprostředkovatelské služby v nákladní přepravě.

### *Atraktivita trhu*

Výsledek hospodaření po zdanění v celém odvětví Dopravy a skladování dle Českého statistického úřadu v roce 2016 byl 22 000 mil. Kč. To je při počtu 40 000 aktivních firem, průměrný výsledek po zdanění více než 5 mil. Kč na firmu. Tomuto výsledku se zkoumaný podnik dle veřejně dostupných údajů ze Sbírký listin příliš nepřibližuje. Zatím ale nesmíme opominout skutečnost, že firma na trhu působí krátce.

Trh doprav a přeprav vždy v minulosti rostl souběžně s celým trhem (HDP). HDP ve třetím čtvrtletí 2017 rostlo tempem 2,8 % a obdobný růst je očekáván i v následujícím roce, lze předpokládat i rostoucí počet přepraveného zboží.

Míra diferenciací udává míru odlišení produktu dané firmy od produktů konkurenčních firem. V současné době působí na trhu několik desítek firem s obdobným produktem (zprostředkování nákladních přeprav). Větší firmy, déle zavedené na trhu nabízejí ucelenou paletu služeb souvisejících s přepravou, jejich slabinou je ale jistá univerzálnost služeb bez významné specializace.

Spolupráce s ostatními firmami je klíčová pro všechny aktéry na trhu. V oblasti dopravy to platí dvojnásob, proto je zde vyčleněna zvlášť. Nezbytnou roli zde hraje vztah zprostředkovatele přepravy a dopravní firmou. Zprostředkovatelé si mohou vybírat ze širokého spektra dopravců, s důrazem na jejich velikost, frekventované destinace, spolehlivost, rychlost dodání apod. Pro nováčka na trhu se takovéto vztahy navazují komplikovaně, zde téměř platí přímá úměra mezi počtem spolupracujících firem a dobou působení na trhu. Firmy poskytující obdobné služby jsou ale vůči sobě silně agresivní a v oboru panuje jistá rivalita.

Míra cenové stability v odvětví je relativně vysoká. Ceny v odvětví nejsou téměř vůbec poznamenány sezonními výchyly ani jinými rušivými elementy.

### *Konkurenční postavení*

Plán pro rok 2019 počítá s rozšířením produkční kapacity firmy (přijmutí nového zaměstnance), firma musí ale překonávat všechny výše uvedené překážky a proto i poté bude zaostávat za většími konkurenčními firmami.

Sledovaná společnost nabízí kvalitnější a spolehlivější služby.

Zanedbatelný podíl na trhu podle interních dat roste tempem vyšším, než je růst ekonomiky na úkor ostatních konkurentů. Povědomí o značce firmy SCHNELL je mezi běžnou i odbornou veřejností mizivé. U většiny zákazníků nicméně dle interního výzkumu značka asociuje kvalitní a pevné spojení v oblasti dopravy.

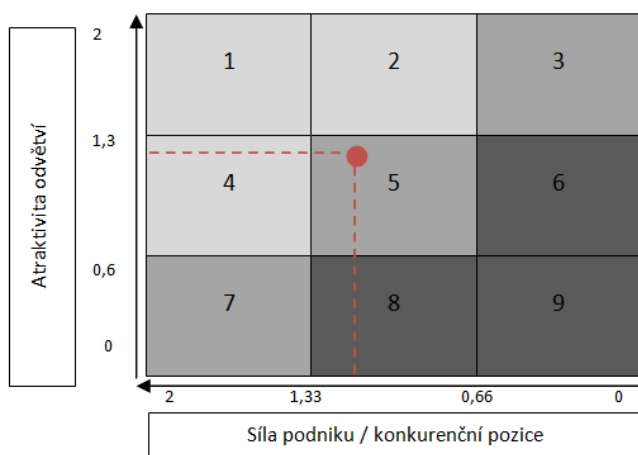
**Tabulka 8:** Podpůrné výpočty k modelu GE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Vážený průměr</b>
<b>Atraktivita trhu</b>	Výsledek hospodaření firem v odvětví	0,12	1	0,12
	Růst trhu	0,10	4	0,4
	Míra diferenciacie	0,10	3	0,3
	Spolupráce s ostatními firmami	0,08	2	0,16
	Cenová stabilita	0,05	3	0,15
	<b>Celkem</b>		<b>0,45</b>	-
<b>Konkurenční postavení</b>	Produkční kapacita	0,15	1	0,15
	Kvalita a spolehlivost služeb	0,12	3	0,36
	Podíl na trhu	0,11	1	0,11
	Rychlost růstu podílu na trhu	0,09	3	0,27
	Povědomí o značce	0,08	1	0,08
	<b>Celkem</b>		<b>0,55</b>	-

Zdroj: Vlastní

Na základě výše sestavených podpůrných výpočtů může být sestaven výsledný model GE, viz níže.

**Obrázek 5:** Model GE pro firmu SCHNELL, a.s.



Zdroj: Vlastní

## Závěr

Z provedeného modelu GE plyne postavení firmy v poli č. 5, jinak řečeno v průměrné síle podniku a průměrné atraktivitě odvětví. Pozice v tomto poli je velice nejasná až proměnlivá, management firmy proto musí postupovat opatrně. Není zde jasné doporučení pro setrvání firmy na trhu, ale ani pro ukončení její činnosti. Z popisu firmy a záměrů vlastníků je nám ale známo, že firma působí na trhu krátce a chce v budoucnu svou pozici upevňovat. Kvůli slabé finanční síle firmu v současné době můžou ohrozit sebemenší výkyvy na trhu, na druhou stranu ale nabízený produkt je konkurenceschopný a na trhu existuje rostoucí poptávka po něm. Pravděpodobně se v budoucnu nebude příliš měnit atraktivita trhu, a tedy se firma bude pohybovat jen v polích 4, 5, 6. Propad do pole č. 6 je stále reálný, proto by vlastníci firmy měli bedlivě sledovat ziskovost i finanční zdraví podniku a v krajním případě ukončit činnost podniku.

### 3. Komparace analýz

Matice BCG představuje zjednodušené pojetí analýzy portfolia. Matice GE je odlišná od BCG matice tím, že nesleduje pouze dva faktory, ale i konkurenční postavení a atraktivnost. Působí zde více dílčích faktorů.

Na základě znalosti portfolia Vámi zvoleného subjektu zpracujte dvě analýzy: BCG matici a model GE. V závěru práce vzájemně porovnejte přednosti a nedostatky obou metod.

## Zadání samostatné práce (úkolů)

Studenti vypracují analýzu produkčního potenciálu na jimi vybraném podniku z dotazníkového šetření s využitím variantních modelů a provedou jejich následnou komparaci.

### Metodický postup pro vypracování

Pro zpracování BCG matice sestavte tabulku se sloupci: sortimentní skupina, tempo růstu trhu, % podíl naší sort. skupiny na trhu, % podíl sort. skupiny na trhu našeho největšího konkurenta, relativní tržní podíl a objem tržeb. Na základě údajů z tabulky zakreslete tyto skupiny do matice BCG a formulujte závěr.

$$\text{Tempo růstu trhu} = P_1 - P_0 / P_0 * 100 (\%)$$

$P_1$  – objem prodeje v roce jedna

$P_2$  – objem prodeje v předchozím roce

$$\text{Relativní tržní podíl} = TN_x / TK_x$$

$TN_x$  – objem prodeje výrobků x naší firmy



$TK_x$  – objem prodeje výrobků x největšího konkurenta

Při tvorbě modelu GE lze sestavit dvě tabulky (pro atraktivitu odvětví a konkurenční pozice) se sloupci: faktor, významnost faktoru, intenzita působení, celkem. Suma intenzit je rovna jedné. Z existujících faktorů konkurenčního prostředí a atraktivity oboru vyberte vždy min. 5.

Konkurenční přednosti jsou vyjádřeny těmito faktory:

- relativní pozicí na trhu,
- relativním výzkumným a vývojovým potenciálem,
- relativní výrobní kapacitou,
- postavením značky, kvality, marketingu a technologií,
- pozicí v distribuci a efektivnosti marketingové komunikace,
- relativní schopností managementu,
- ziskovostí a jejím porovnáním v oboru.

Atraktivita oboru zahrnuje tyto faktory:

- kvalitu trhu,
- ziskovost oboru,
- stabilitu prodeje,
- stabilitu cenovou,
- tržní růst a velikost trhu,
- situaci v okolí podniku,
- náročnost a dostupnost vstupů (Jakubíková, 2008).

## **Studijní literatura**

### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8. (s. 104-114)

## ***3.8 Aplikace odvětvového hodnotového řetězce***

### **Klíčová slova**

hodnotový řetězec, odvětví, modely hodnotových řetězců

### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je analýza, popis a komparace hodnotových řetězců odvětví.

### **Výstupy z učení**

- 19.15 ovládá analýzy produkčního a hodnotového potenciálu podniku

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Vzorový příklad** na podniku REMON Ústí nad Labem, odvětví „Domácí interiér – sociální a hygienická infrastruktura“.

#### **1. Popis odvětví**

- V odvětví, jakým je „Domácí interiér – sociální a hygienická infrastruktura“ (dále jen odvětví) je výzkum a vývoj nezbytná a základní složkou tvorby přidané hodnoty.
- Rovněž v odvětví je na vysoké úrovni interiérový design, jako základní podmínka vysokých obchodních aktivit.
- Odvětví je integrálně napojeno na odvětví stavebnictví a příslušných dílčích specializací jako je vodoinstalace, plynoinstalace, elektroinstalace, vzduchotechnika, vytápění, obklady, podlaháře apod.
- Kvalitní marketinkové služby jsou základem obchodní strategie, musí být na co nejefektivnější a originální úrovni, odlišující nabízené výrobky od ostatních výrobků a služeb na trhu.
- Odvětví má přesah i na bankovních a pojišťovacích služeb z hlediska zainvestování či řešení pojistných událostí.
- Součinnost je i v oblasti servisních a opravářských aktivit, v poslední době formou sdružených služeb pro domácnosti a organizace.
- Jako významný hodnotový zdroj v daném odvětví lze spatřovat i v samotné politice vlády, tedy, jaký důraz klade na rozvoj kvalitního bydlení, rozvoji

domácností a péči o své občany podepřené ne verbálními prohlášeními, ale účinnou dotační i finanční politikou (renovace panelových domů ze státní podpory, „kotlíkové dotace“, „Dešťovka“ apod.).

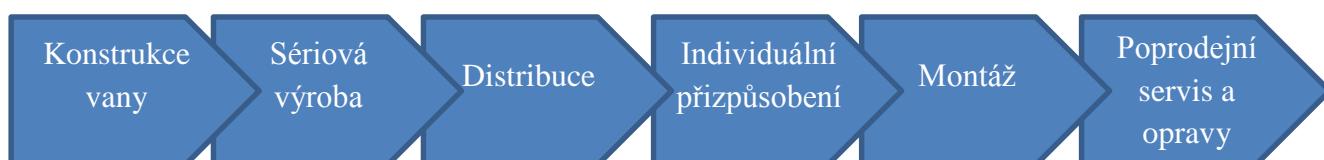
## 2. Varianty (modely) hodnotových řetězců v analyzovaném odvětví

### a) Vývoj a dodávka bezbariérové vany nové konstrukce

Bezbariérová vana s dvířky CA Plast je určena pro široké použití od sociální či rehabilitačních zařízení až po domy a klasické byty. Vyrábí se v délkách 160, 170 a 180 cm.

Odstraňuje problémy se vstupem či výstupem do klasické vany a poskytuje tak možnost pohodlného koupaní a dokonalého a relaxu i pro osoby s určitým pohybovým omezením. Délka celkové instalace 2-3 dny.

#### Hodnotový řetězec:



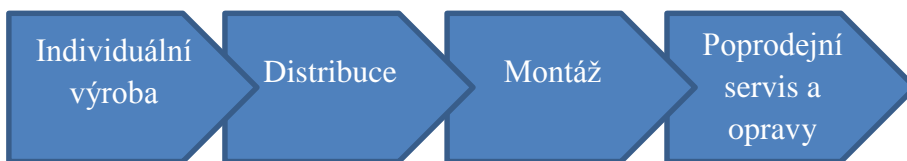
Činnosti přinášející hodnotu:

- nová konstrukce vany,
- variantnost řešení,
- nové řešení vstupních a výstupních instalací,
- bezbariérový přístup,
- tvar vany a relaxační pocity,
- příznivá doba realizace,
- a jiné.

### b) Dodávka bezbariérové vany na míru

Díky technickému řešení je každá vana vyráběna klientovi na míru. Zákazník si vybere rozměr vany ze série van Lenka, určí si stranu, kde budou dvířka umístěna, stejně jako jejich přesné umístění. Odpadá tím potíž s umístěním pračky, umyvadla či skříňky. Dvířka se prostě posunou do volného prostoru, aby vstup do vany byl bezproblémový. Na vanu je možné umístit další doplňkovou výbavu - madla, podhlavník, zástěnu či skryté napouštění. Délka celkové instalace 1-2 dny.

### Hodnotový řetězec:



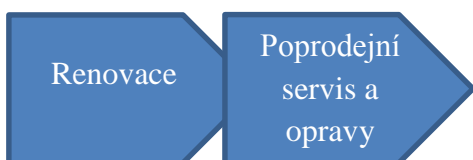
#### Činnosti přinášející hodnotu:

- výroba na míru zákazníka,
- možnost volby dvířek vany,
- možnost umístit doplňkovou výbavu dle přání a možností zákazníka,
- nové řešení vstupních a výstupních instalací,
- bezbariérový přístup,
- tvar vany a relaxační pocity,
- příznivá doba realizace,
- a jiné.

#### c) *Renovace staré vany*

Každodenní používání zanechalo na vaně nesmazatelné stopy. Povrch je drsný, snadno se na něm zachycují nečistoty. Renovace van spočívá ve vkládání kvalitní vložky, je to velmi rychlé a cenově výhodné řešení. Nevyžaduje složité stavební úpravy a přesto výsledný efekt je vynikající. Mezi hlavní výhody renovace vložkou patří: - dokonale hladký povrch vany je příjemný na dotyk - protiskluzová úprava povrchu - tepelně izolační vlastnosti (voda pomaleji prochladne). Délka celkové instalace - 1den.

### Hodnotový řetězec:



#### Činnosti přinášející hodnotu:

- nízké cenové relace renovace,
- bez složitých stavebních úprav a prací,
- příznivá (nejkratší) doba realizace,
- výsledná efekt srovnatelná s jiným postupem,
- hladký povrch, protiskluzová úprava, příjemný dotek,

- příznivá termoregulace,
- a jiné.

### 3. Shrnutí

V odvětví, jakým je „Domácí interiér – sociální a hygienická infrastruktura“ jsou hodnototvornými aktivitami v obecné rovině:

- výzkum a vývoj,
- výrobní diferenciace,
- doplňkové služby,
- řasový faktor a kvalita práce,
- cenové relace,
- servisní a opravářské služby,
- a jiné.

Mezi specifické aktivity, způsobující hodnotovou diferenciaci samotného odvětví mohou být:

- individuální přístup,
- renovační novinky,
- úspory finančních prostředků,
- rozšířené doplňkové vybavení,
- časové hledisko,
- originální řešení,
- a jiné.

Firma se rozhodla jako bonus ke svým všem nabídkám zajistit dopravu pro své zákazníky do 30 km zdarma.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Studenti budou při konstrukci hodnotového řetězce pracovat s jedním vybraným podnikem, který oslovili v rámci dotazníkového šetření. Na vybraném podniku působícím v určitém odvětví vymezí jeden nebo více hodnotových řetězců v odvětví a popíší vzájemně konkurující si hodnotové řetězce.

Odpoví na následující otázky:

1. Jak daleko směrem vzhůru i dolů v hodnotovém řetězci dosahují činnosti odvětví?
2. Jaké jsou hlavní činnosti vytvářející hodnotu v každém článku hodnotového řetězce?
3. Závěrem provedou shrnutí získaných poznatků z analýzy odvětvového hodnotového řetězce.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 78-92)

### ***3.9 Aplikace jedinečného podnikového hodnotového řetězce***

#### **Klíčová slova**

hodnotový řetězec na míru, hodnotová nabídka, strategicky významné činnosti

#### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je analyzovat, popsat a vyhodnotit hodnotový řetězec zvoleného podniku.

#### **Výstupy z učení**

- 19.15 ovládá analýzy produkčního a hodnotového potenciálu podniku

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Vzorový příklad** je uveden opět na podniku REMON Ústí nad Labem, odvětví „Domácí interiér – sociální a hygienická infrastruktura“.

##### **1. Vymezení hodnotové nabídky zvoleného podniku REMON Ústí nad Labem**

- **Které zákazníky podnik obsluhuje?** (popis konečných uživatelů)
  - stavebníky rodinných domů,
  - stavebníky rekonstruovaných rodinných domů,
  - uživatele státních bytů,
  - vlastníky družstevních bytů,
  - vlastníky bytů v osobním vlastnictví,
  - podniky a organizace,
  - státní a společenské organizace,
  - a jiné.
  
- **Jaké potřeby zákazníků podnik uspokojuje?** (které výrobky nabízí, jaké jsou funkce a vlastnosti výrobků a které služby nabízí):
  - výstavba koupelen,
  - renovace jader,
  - výměna vany,
  - renovace vany,

- obklady a podlahy,
  - servisní služby,
  - opravářské služby,
  - bezbariérový přístup,
  - doplňková vybavení koupelen,
  - a jiné.
- **Jaká relativní cena** zajišťuje přijatelnou hodnotu pro zákazníky a přijatelnou ziskovost pro podnik?

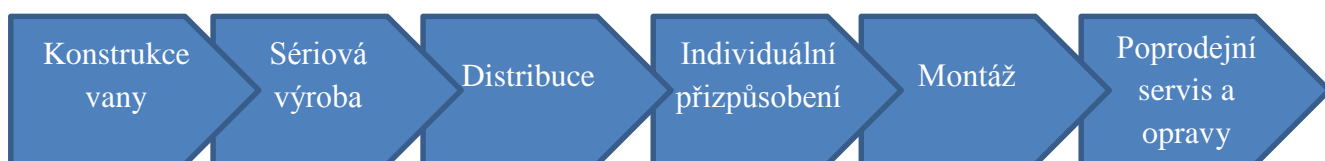
Obecně platí v tomto odvětví, že jeho relativní cena je kombinací kvality, rychlosti splnění požadované zakázky, cenovými relacemi konkurentů a požadovaným ziskem pro podnik.

Skutečné cenové relace:

- renovace jader (120-150 tisíc Kč)
- výměna vany (25-30 tisíc Kč)
- renovace vany (5-10 tis. Kč)
- výstavba koupelen (250-350 tis. Kč)
- ostatní práce jsou tvořeny individuální kalkulací podle podmínek realizace a stavu ekonomiky.

## 2. Specifikace hodnotového řetězce firmy REMON Ústí nad Labem

**Hodnotový řetězec:**



### Zadání samostatné práce

Studenti budou při konstrukci hodnotového řetězce pracovat s jedním vybraným podnikem, který oslovili v rámci dotazníkového šetření.

1. Na vybraném podniku působícím v určitém odvětví definují hodnotovou nabídku vybraného podniku. Odpoví na následující otázky:
  - ✓ Které zákazníky podnik obsluhuje? (popis konečných uživatelů)
  - ✓ Jaké potřeby zákazníků podnik uspokojuje? (které výrobky nabízí, jaké jsou funkce a vlastnosti výrobků a které služby nabízí)



- ✓ Jaká relativní cena zajišťuje přijatelnou hodnotu pro zákazníky a přijatelnou ziskovost pro podnik?
- 2. Na základě vydefinované hodnotové nabídky určí, popíše a vyhodnotí hodnotový řetězec vybraného podniku.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 97-121)

### ***3.10 Mapa systému činností***

#### **Klíčová slova**

mapa systému činností, významné činnosti podniku, hodnotová nabídka

#### **Cíle kapitoly**

Cílem kapitoly je získání praktické dovednosti studentů při konstrukci mapy systému činností, která umožňuje podnikům pochopit, jak jednotlivé činnosti podporují jejich strategické postavení v tržním prostředí.

#### **Výstupy z učení**

- 19.16 ovládá mapování systému činností podniku

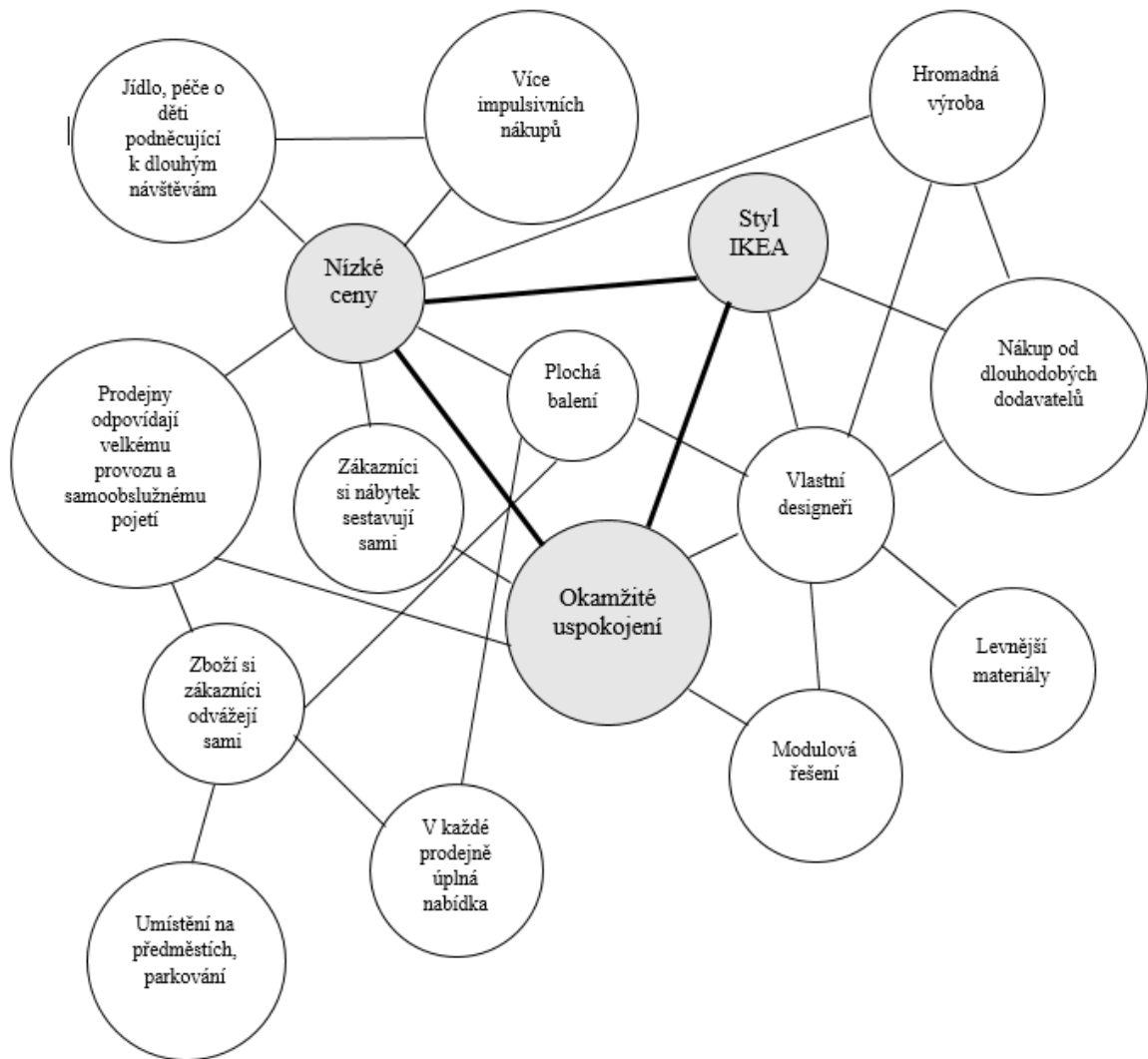
#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

Vzorový příklad mapy činností na podnik IKEA (podle Porter in Magretta 2012)

Doporučený postup zpracování:

1. Při zpracování mapy systému činností vyjděte ze stanovených klíčových prvků hodnotové nabídky.
2. Určete nejvýznamnější činnosti, které podnik vykonává a které mají největší podíl na tvorbě hodnoty pro zákazníka.
3. Zaneste identifikované činnosti podniku do mapy. Veďte spojnice tam, kde dochází ke strategickému souladu, resp. kde činnost přispívá k tvorbě hodnoty a kde se dvě činnosti navzájem ovlivňují.

**Obrázek 6:** Mapa činností společnosti IKEA



Zdroj: Magretta 2012, s. 153

## **Zadání samostatné práce**

Studenti vypracují podle doporučeného postupu zpracování mapu systému činností na podniku, na kterém zpracovávali jedinečný hodnotový řetězec.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2. (s. 152-153)

### 3.11 Projekce map strategických rizik

#### Klíčová slova

strategická rizika, mapa rizik, odvětví, podnik

#### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je získání praktické dovednosti při zpracování analýzy strategických rizik, a to jak na úrovni odvětví, tak individuálního podniku

#### Výstupy z učení

- 19.17 umí vypracovat analýzu strategických rizik na úrovni odvětví i podniku

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

##### Zpracování analýzy strategických rizik na příkladu zvoleného podniku

- I. na úrovni odvětví, ve kterém podnik působí (riziková analýza odvětvového potenciálu)
- II. na úrovni zvoleného podniku (na úrovni vnitřního potenciálu podniku)

Metodický postup zpracování

- 1) Identifikace rizik (na úrovni odvětví a zvoleného podniku).
- 2) Ohodnocení rizik podle pravděpodobnosti výskytu rizika a významnosti rizika.
- 3) Vyhodnocení rizik včetně grafického vyjádření výstupů.

Stupnici hodnocení rizik popisují následující tabulky.

**Tabulka 9:** Pravděpodobnost výskytu rizika

<b>Riziko – pravděpodobnost výskytu</b>			
<b>Úroveň</b>	<b>Označení</b>	<b>Číselné vyjádření</b>	<b>Interval pravděpodobnosti</b>
<b>5</b>	téměř jisté	od 4,1 do 5,0	vyskytne se skoro vždy
<b>4</b>	pravděpodobné	od 3,1 do 4,0	pravděpodobně se vyskytne
<b>3</b>	možné	od 2,1 do 3,0	někdy se může vyskytnout
<b>2</b>	nepravděpodobné	od 1,1 do 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí také vůbec
<b>1</b>	téměř vyloučené	od 0,1 do 1,0	vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Zdroj: Vlastní, (podle braintools.cz 2017)

**Tabulka 10:** Významnost vlivu, dopadu rizika

Riziko – významnost vlivu/dopad rizika			
Úroveň	Označení dopadu	Číselné vyjádření	Interval pravděpodobnosti
5	katastrofický	od 4,1 do 5,0	ztráta majetku, podnikání/ významná ztráta
4	velmi významný	od 3,1 do 4,0	významná ztráta, soudní spor, významné poškození majetku
3	významný	od 2,1 do 3,0	vyžaduje okamžité řešení situace
2	drobný	od 1,1 do 2,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	téměř neznamenný	od 0,1 do 1,0	neovlivňuje znatelně fungování

Zdroj: Vlastní, (podle braintools.cz 2017)

### Hodnocení rizik

Samotné hodnocení rizik znamená, že každému riziku přiřadíme určitou míru pravděpodobnosti jeho výskytu (1-5) a významnost z hlediska jeho dopadu (1-5). Významnost rizika je pak dána součinem pravděpodobnosti a dopadu (*významnost rizika = D\*P*).

Vyhodnocená identifikovaná rizika jsou dále rozdělena podle tzv. metody semaforu (viz tabulka 11).

**Tabulka 11:** Stupnice vyhodnocení rizik

	Nízká rizika (1-8)
	Střední rizika (9-17)
	Významná rizika (18-25)

Zdroj: Vlastní

### Vzorový příklad

#### I. Odvětví x

- a) *Riziko vstupu potenciálních konkurentů* (míra možnosti vstupu na odvětvový trh, čím obtížnější vstup (bariéry vstupu), tím méně potenciálních konkurentů).

Dílčí rizikové oblasti:

- náklady vstupu, 3/1
- stabilita stávajících firem, 3/4
- restriktivní státní politika, 4,5/5
- technické překážky. 4/4

- b) *Riziko konkurenčního ringu u stávající konkurence* (intenzita konkurenčního boje, postavení na trhu).

Dílčí rizikové oblasti:

- kvalita servisních služeb, 1/5
- ceny a cenová politika, 4/4,5
- marketingová strategie, 3/3
- silné a slabé stránky konkurence, 3/3
- modernizace a inovace provozu. 4/4

- c) *Rizika u odběratelů* (pozice odběratelů v odvětví a míra jejich spolupráce).

Dílčí rizikové oblasti:

- velikost trhu, 4/5
- růst trhu, 4/4
- počet odběratelů, 5/5
- portfolio a kvalita, 2/4
- doplňkové služby, 2/2
- náklady na změnu odběratelů. 4/5

- d) *Rizika u dodavatelů* (pozice dodavatelů z hlediska jejich síly i množství).

Dílčí rizikové oblasti:

- množství dodavatelů, 3/4
- volný trh a monopol, 3/3
- integrace dodavatelů, 4/4
- legislativní základna, 4/5
- ochrana ŽP. 5/4

- e) *Riziko substituce* (možnost poskytovaných výrobků a služeb nahradit jinými).

Dílčí rizikové oblasti:

- množství substitutů, 3/3
- kvalita substitutů a jejich parametry, 3/4
- vztah zákazníků k substitutům, 4/4
- limita a riziko vstupů substitutů na trh, 4/3

- náklady na změnu, 4/4
- kupní síla odběratelů. 3/4

f) *Rizika legislativně právní, organizační a geopolitická*

- SEI, 4/5
- ERÚ, 4/4
- MPO, 4/3
- Geopolitická rizika. 4/4,5

## II. Hodnocená společnost XY

- Rizika finanční . 2/2
- Riziko v oblasti organizace a řízení. 2/4
- Riziko personální. 2/3
- Riziko v oblasti inovací a modernizace. 4/4
- Riziko v oblasti dlouhodobého majetku a investiční politiky. 2/4
- Riziko v oblasti legislativy a regulace státu. 4,5/5

### Výstupy z analýzy rizik na úrovni odvětví

Tabulka 12: Výstupy z analýzy rizik na úrovni odvětví X

Identifikované riziko	Analýza			
	Pravděpodobnost	Dopad	Úroveň rizika	Priorita
<b>Riziko vstupu potenciálních konkurentů</b>				
Náklady vstupu	3	1	3	
Stabilita stávajících firem	3	4	12	
Restriktivní státní politika	4,5	5	22,5	
Technické překážky	4	4	16	
<b>Riziko u stávající konkurence</b>				
Kvalita servisních služeb	1	5	5	
Cenová politika	4	4,5	16	
Marketingová strategie	3	3	9	
Silné a slabé stránky konkurence	3	3	9	
Modernizace a inovace provozu	4	4	16	
<b>Rizika u odběratelů</b>				
Velikost trhu odběratelů	4	5	20	
Růst trhu	4	4	16	
Počet odběratelů	5	5	25	
Portfolio a kvalita	2	4	8	
Doplňkové služby	2	2	4	

Náklady na změnu odběratelů	4	5	20	
<b>Rizika u dodavatelů</b>				
Množství dodavatelů	3	4	12	
Volný trh a monopol	3	3	9	
Integrace dodavatelů	4	4	16	
Legislativní základna	4	5	20	
Ochrana ŽP	5	4	20	
<b>Riziko substituce</b>				
Množství substitutů	3	3	9	
Kvalita substitutů a jejich parametry	3	4	12	
Vztah zákazníků k substitutům	4	4	16	
Limita a riziko vstupu substitutů na trh	4	3	12	
Náklady na změnu	4	4	16	
Kupní síla odběratelů	3	4	12	
<b>Rizika legislativně právní, organizační a geopolitická</b>				
SEI	4	5	20	
ERÚ	4	4	16	
MPO	4	3	12	
Geopolitická rizika	4	4,5	18	

Zdroj: Vlastní

### Výstupy z analýzy rizik na úrovni zvoleného podniku

**Tabulka 13:** Výstupy z analýzy rizik na úrovni podniku XY

Identifikované riziko	Analýza			
	Pravděpodobnost	Dopad	Úroveň rizika	Priorita
<b>Rizika finanční</b>	2	2	4	
<b>Riziko v oblasti organizace a řízení</b>	2	4	8	
<b>Riziko personální</b>	2	3	6	
<b>Riziko v oblasti inovací a modernizace</b>	4	4	16	
<b>Riziko v oblasti dlouhodobého majetku a investiční politiky</b>	2	4	8	
<b>Legislativa a regulace státu</b>	4,5	5	22,5	

Zdroj: Vlastní

### Vyhodnocení analýzy rizik v odvětví X

Analyzované odvětví vykazuje největší míru rizikovosti u oblasti odběratelů (velikost trhu odběratelů a jejich počet včetně nákladů na změnu odběratele), u oblasti dodavatelů (legislativa a ochrana ŽP). Třetí nejvíce rizikovou oblastí je oblast legislativně právní, organizační a geopolitická. Za méně rizikové oblasti lze považovat nově vstupující na trh, substituty a stávající konkurenci.

### Vyhodnocení analýzy rizik zvoleného podniku XY



Podnik XY ve svém celku vykazuje nízký stupeň rizikovosti vyjma rizik v oblasti legislativy a regulace státu.

### **Zadání samostatné práce**

Studenti pracují stále na úrovni zvolených podniků. Na jednom z nich vypracují analýzu strategických rizik, a to jak na úrovni odvětví, ve kterém podnik působí, tak na úrovni zvoleného podniku. Podle vzorového příkladu studenti identifikují strategická rizika, vyhodnotí je a výstupy graficky znázorní.

### **Studijní literatura**

#### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

Braintools. *Braintools* [online]. -: -, 2017 [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: [www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik.htm](http://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik.htm)

### 3.12 Analýza významnosti vnitřních zdrojů podniku a faktorů mezoprostředí

#### Klíčová slova

vnitřní podnikové zdroje, faktory mezoprostředí, analýza

#### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty s výsledky interního výzkumu garantky předmětu zaměřeného na problematiku strategického řízení a analýzu jednotlivých komponent podnikového prostředí (v tomto případě vnitřních podnikových zdrojů a mezoprostředí)

#### Výstupy z učení

- 19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí)

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Vzorový příklad na příkladu výsledků z výzkumu garantky předmětu za oblast vnitřních podnikových zdrojů a faktorů mezoprostředí

**Tabulka 14:** Posouzení vnitřních zdrojů testovaných podniků z pohledu názorové hladiny vrcholových manažerů

Podnikové zdroje	Současná úroveň vnitřních zdrojů			Význam vnitřních zdrojů současnost			Význam vnitřních zdrojů v budoucnu		
	1-nízká	2-střední	3-vysoká	1-malý	2-střední	3-vysoký	1-malý	2-střední	3-vysoký
úroveň managementu	37	267	<b>152</b>	26	182	<b>248</b>	28	159	<b>269</b>
úroveň zaměstnanců	29	290	137	16	172	<b>268</b>	22	160	<b>274</b>
organizační struktura podniku	51	274	131	37	250	169	40	219	197
strategie podniku	70	229	<b>157</b>	43	197	216	39	173	<b>244</b>
technické vybavení	53	241	<b>162</b>	37	183	<b>236</b>	28	177	<b>251</b>
výrobní technologie, postupy	76	237	143	<b>72</b>	181	203	72	168	216
portfolio výrobků/služeb	48	239	<b>169</b>	49	178	<b>229</b>	46	163	<b>247</b>
finanční zdroje podniku	50	262	144	33	175	<b>248</b>	36	161	<b>259</b>
úroveň mezd	73	319	64	37	244	175	42	212	202
úroveň marketingu (obchod a prodej)	81	275	100	57	192	207	54	161	241
značka a jméno podniku	55	202	<b>199</b>	38	166	<b>252</b>	37	152	<b>267</b>

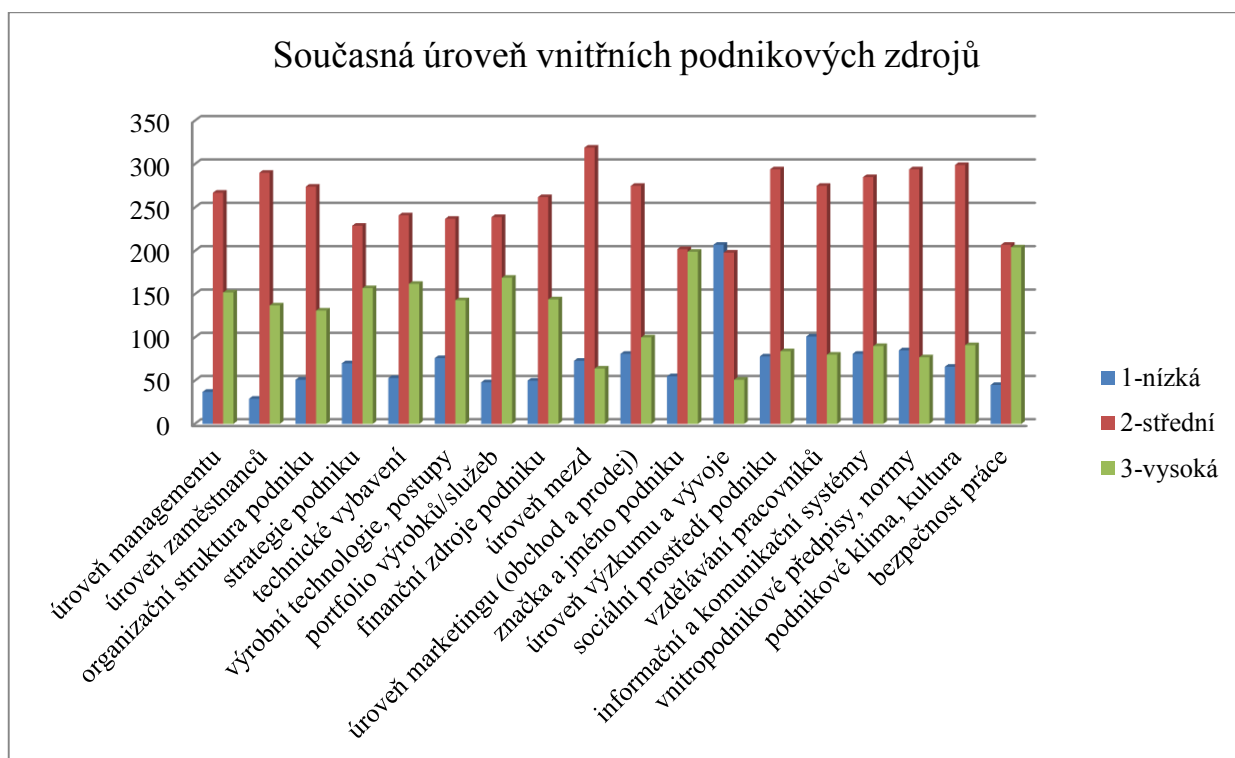
úroveň výzkumu a vývoje	<b>207</b>	198	51	<b>162</b>	201	93	128	213	115
sociální prostředí podniku	78	294	84	68	273	115	66	263	127
vzdělávání pracovníků	<b>101</b>	275	80	<b>72</b>	249	135	50	239	167
informační a komunikační systémy	<b>81</b>	285	90	67	272	117	60	248	148
vnitropodnikové předpisy, normy	85	294	77	<b>79</b>	276	101	75	276	105
podnikové klima, kultura	66	299	91	53	256	147	57	245	154
bezpečnost práce	45	207	<b>204</b>	51	194	211	53	180	223

Zdroj: Vlastní výzkum

Z tabulky 14 vyplývá, že vrcholoví manažeři v současnosti přisuzují vysoký význam úrovni zaměstnanců, managementu, značce a jménu podniku, finančním zdrojům, technickému vybavení a portfoliu výrobků, naopak nejmenší význam úrovni výzkumu a vývoje, vnitropodnikovým předpisům a normám, výrobním technologiím a postupům a bohužel i vzdělávání pracovníků. Obdobné výsledky lze dokumentovat i z hlediska budoucího významu testovaných podnikových zdrojů s posílením významu strategie podniku.

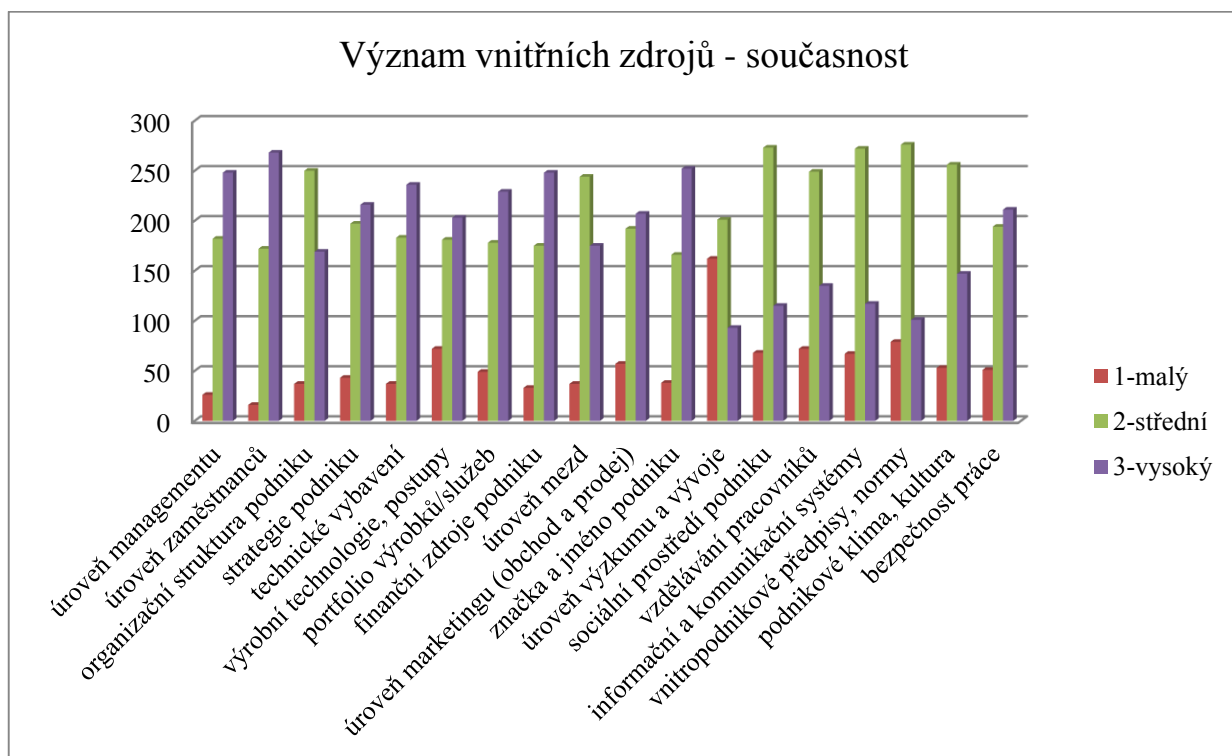
Z pohledu současné úrovně vnitřních zdrojů vrcholoví manažeři uvedli vysokou úroveň překvapivě u bezpečnosti práce, dále značky a jména podniku, portfolia výrobků či služeb, technického vybavení, strategie a úrovně managementu, naproti tomu nízkou úroveň u úrovně výzkumu a vývoje, vzdělávání pracovníků a informačních a komunikačních systémů.

**Graf 8:** Současná úroveň vnitřních podnikových zdrojů



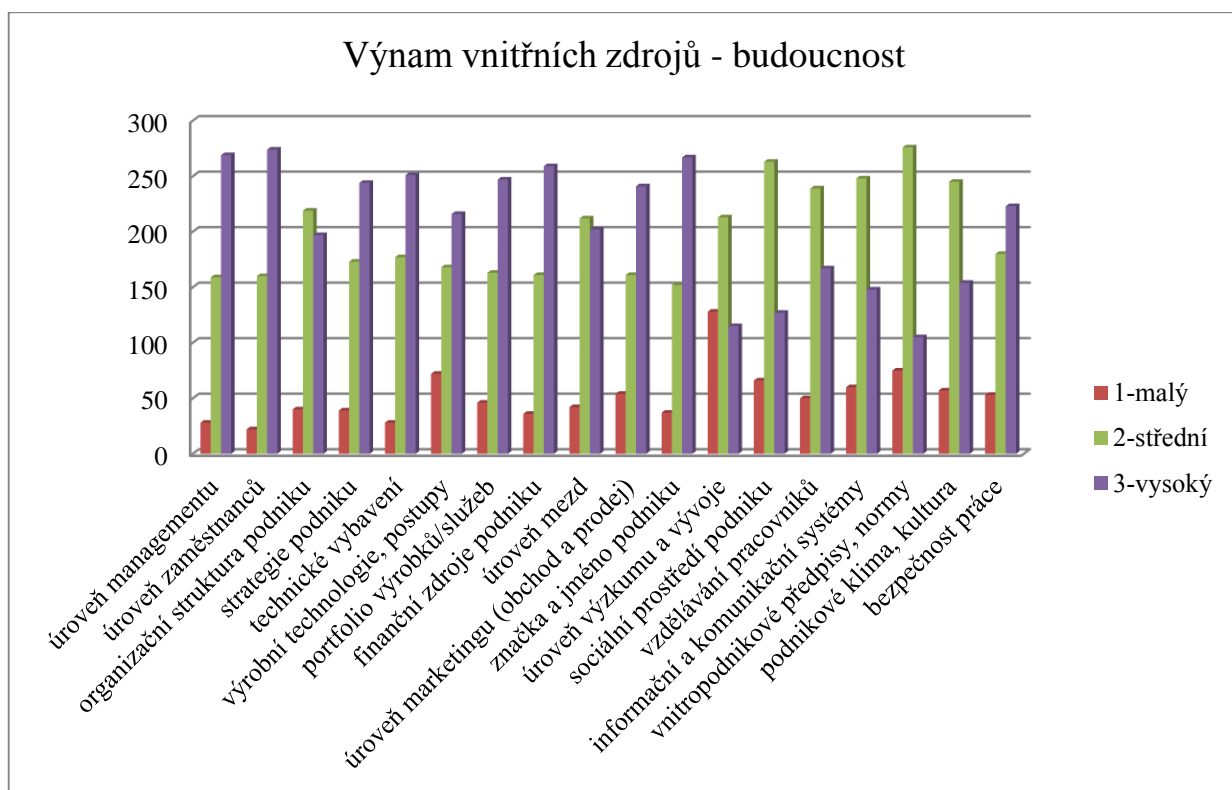
Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 9:** Význam vnitřních podnikových zdrojů – současnost



Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 10:** Význam vnitřních podnikových zdrojů - budoucnost



Zdroj: Vlastní výzkum

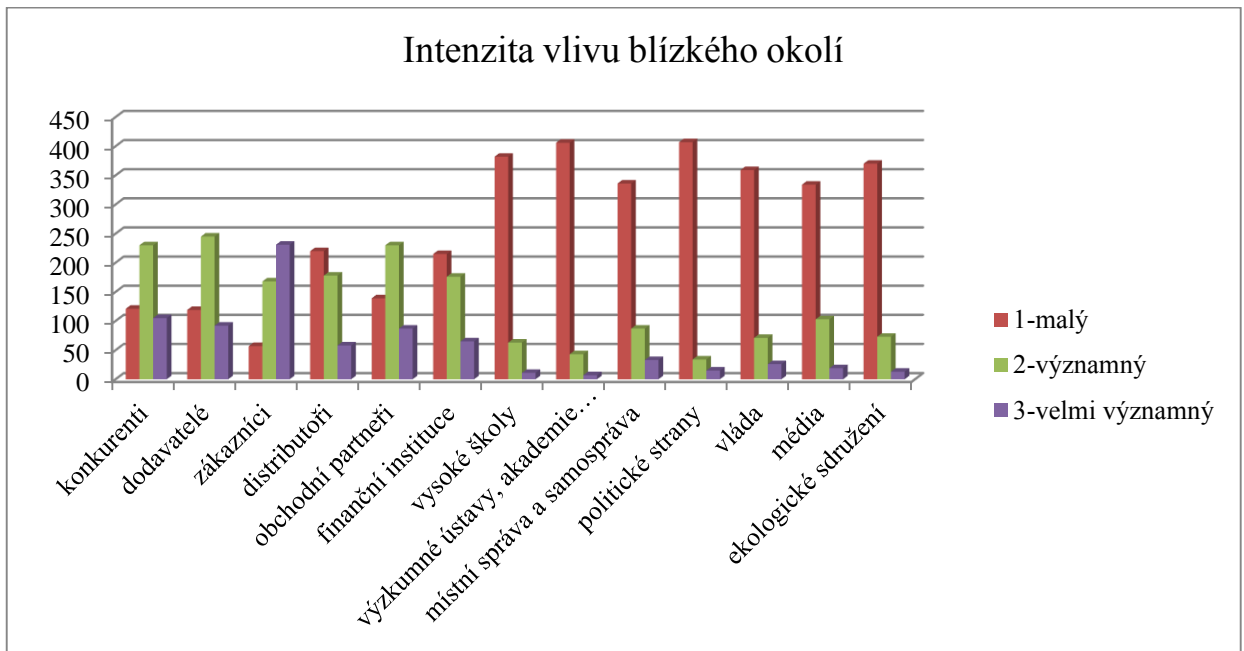
**Tabulka 15:** Posouzení mezoprostředí z hlediska intenzity vlivu a schopnosti testovaných podniků ovlivnit jednotlivé faktory mezoprostředí

Posouzení současného stavu blízkého prostředí podniku (tzv. mezoprostředí)						
Blízké okolí podniku	Intenzita vlivu blízkého okolí			Schopnost podniku ovlivnit		
	1-malý	2- významný	3- velmi významný	1- bez schopnosti vlivu	2- malá schopnost vlivu	3- vysoká schopnost vlivu
<i>konkurenti</i>	121	230	<b>105</b>	65	224	<b>167</b>
<i>dodavatelé</i>	119	245	92	67	190	<b>199</b>
<i>zákazníci</i>	57	168	<b>231</b>	47	176	<b>233</b>
<i>distributoři</i>	220	178	58	120	232	104
<i>obchodní partneři</i>	139	230	87	79	224	153
<i>finanční instituce</i>	215	176	65	197	203	56
<i>vysoké školy</i>	<b>382</b>	63	11	319	131	6
<i>výzkumné ústavy, akademie věd</i>	<b>406</b>	43	7	<b>353</b>	92	11
<i>místní správa a samospráva</i>	336	87	33	289	148	19
<i>politické strany</i>	<b>407</b>	34	15	<b>360</b>	86	10
<i>vláda</i>	359	71	26	<b>345</b>	91	20
<i>média</i>	334	103	19	271	159	26
<i>ekologické sdružení</i>	<b>370</b>	73	13	<b>331</b>	107	18

Zdroj: Vlastní výzkum

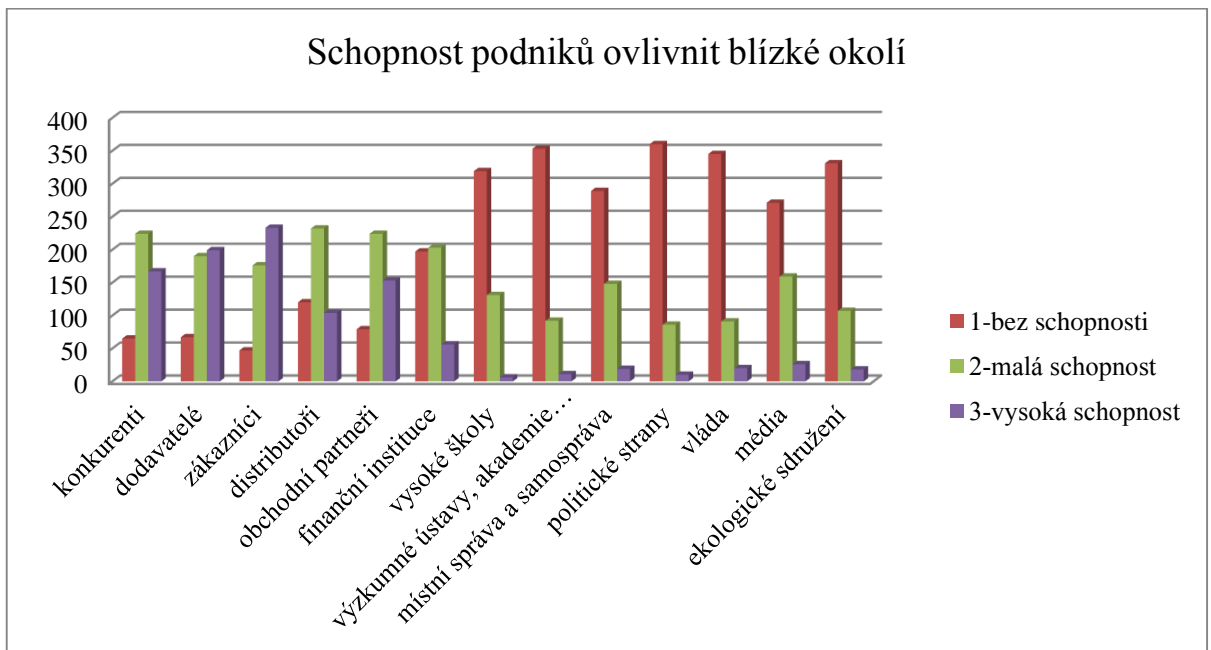
Z tabulky 15 vyplývá, že testované podniky nejvíce ovlivňují zákazníci a konkurenti, nejméně výzkumné ústavy, vysoké školy, politické strany a ekologická sdružení. Podniky jsou schopny nejvíce ovlivnit svými činnostmi zákazníky a dodavatele, nejméně politické strany, výzkumné ústavy, vládu a ekologická sdružení.

**Graf 11:** Intenzita vlivu mezoprostředí na testované podniky



Zdroj: Vlastní výzkum

**Graf 12:** Schopnost podniku ovlivnit faktory mezoprostředí



Zdroj: Vlastní výzkum

## **Zadání samostatné práce**

Studenti nadále budou pracovat s podniky, které oslovili v rámci dotazníkového šetření. V rámci tohoto cvičení budou studenti pracovat s oběma zvolenými podniky, provedou vyhodnocení interních podnikových zdrojů a faktorů mezoprostředí jak z hlediska jejich současného stavu, tak jejich budoucí úrovně, zjištěné poznatky popíší a graficky znázorní, závěrem provedou komparaci mezi oběma typy testovaných podniků.

## **Studijní literatura**

### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

Vlastní výzkum zaměřený na problematiku strategického řízení podniků v podmínkách České republiky

### 3.13 Analýza makroprostředí – metoda scénářů a analýza životního cyklu odvětví

#### Klíčová slova

makroprostředí, metoda scénářů, analýza životního cyklu odvětví

#### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je prohloubit praktické dovednosti studentů v rámci aplikace dvou nových metod pro hodnocení makroprostředí, a to s metodou scénářů a analýzou životního cyklu odvětví.

#### Výstupy z učení

- 19.11 rozumí úloze a významu jednotlivých komponent podnikového prostředí (vnitřních podnikových zdrojů, mezoprostředí a makroprostředí)

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

##### 1. Vzorový příklad pro vypracování metody scénářů na podniku XY

Podnik XY provedl analýzu svého makroprostředí a v rámci predikce možného vývoje podnikového prostředí chce stanovit možné scénáře jeho budoucího vývoje. Nejprve je potřebné vydefinovat významné faktory z jednotlivých oblastí makroprostředí a ohodnotit možné trendy vývoje identifikovaných faktorů, a to z hlediska jejich velikosti vlivu na podnik (využívá se subjektivní bodová stupnice v rozmezí od -5 do +5 bodů, přičemž -5 představuje vysoce negativní vliv a +5 vliv vysoce pozitivní) a pravděpodobnosti výskytu (v rozmezí od 0 do 1, kde 1 znamená, že se faktor objeví se 100% jistotou).

**Tabulka 16:** Vstupní údaje pro tvorbu scénářů vývoje okolí a jejich ohodnocení podle velikosti vlivu na podnik a pravděpodobnosti jejich výskytu

Oblast makrookolí	Faktory se zásadním vlivem na podnik	Trend vývoje	Velikost vlivu	Pravděpodobnost výskytu
I. Ekonomická	Inflace	<i>růst</i>	-5	0,2
		<i>stabilita</i>	+1	0,1
		<i>pokles</i>	+5	0,7
	Úroková míra	<i>růst</i>	-5	0,1



		<i>stabilita</i>	-2	0,3
		<i>pokles</i>	+5	0,6
<b>II. Technologická</b>	<b>Rychlost technologických změn</b>	<i>růst</i>	-5	0,7
		<i>stabilita</i>	-2	0,2
		<i>pokles</i>	+4	0,1
	<b>Substituční technologie</b>	<i>růst</i>	-3	0,3
		<i>stabilita</i>	+1	0,5
		<i>pokles</i>	+3	0,2
<b>III. Sociálně-kulturní</b>	<b>Množství volného času</b>	<i>růst</i>	+4	0,7
		<i>stabilita</i>	-1	0,2
		<i>pokles</i>	-5	0,1
	<b>Kupní síla obyvatelstva</b>	<i>růst</i>	+3	0,6
		<i>stabilita</i>	-1	0,3
		<i>pokles</i>	-5	0,1
<b>IV. Politicko-právní</b>	<b>Integrace s EU</b>	<i>růst</i>	+4	0,7
		<i>stabilita</i>	+1	0,2
		<i>pokles</i>	-3	0,1
	<b>Veřejné zakázky</b>	<i>růst</i>	+5	0,4
		<i>stabilita</i>	+2	0,5
		<i>pokles</i>	-3	0,1

Zdroj: Lenort 2007

Po vydefinování významných faktorů makroprostředí a jejich ohodnocení je možné přistoupit k tvorbě scénářů (optimistického, pesimistického, realistického a překvapivého). Optimistický scénář vzniká výběrem trendů s největším pozitivním vlivem na podnik, pesimistický je naopak tvořen trendy s největším negativním vlivem na podnik, realistický se skládá z trendů, které se vyznačují největší pravděpodobností výskytu, a nakonec překvapivý scénář obsahuje trendy s nejmenší pravděpodobností výskytu.

Dále je nutné provést výpočet průměrného vlivu jednotlivých oblastí okolí jako aritmetického průměru velikosti vlivů faktorů z dané oblasti (viz tabulka 17).

**Tabulka 17:** Scénáře budoucího vývoje okolí

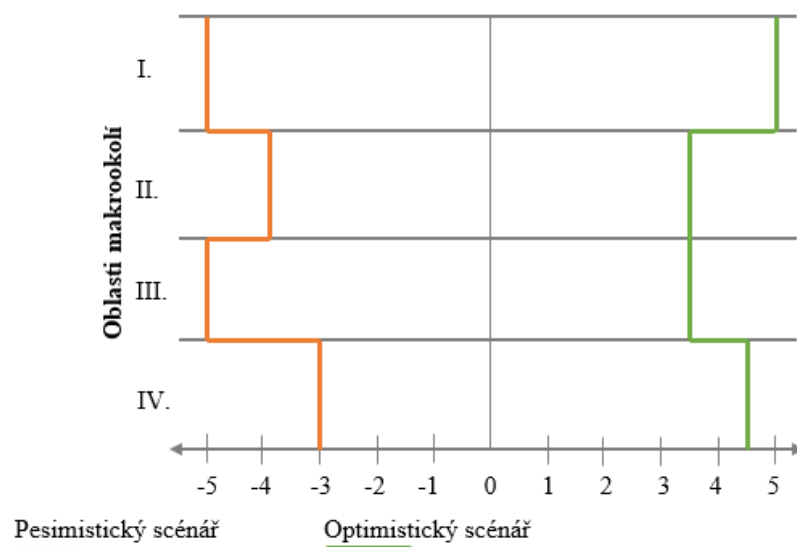
Oblast	Faktory	Scénář							
		<i>optimistický</i>		<i>pesimistický</i>		<i>realistický</i>		<i>překvapivý</i>	
		<i>slovně</i>	<i>body</i>	<i>slovně</i>	<i>body</i>	<i>slovně</i>	<i>body</i>	<i>slovně</i>	<i>body</i>
<b>I.</b>	Inflace	Pokles	+5	Růst	-5	Pokles	+5	Stabilita	+1
	Úroková míra	Pokles	+5	Růst	-5	Pokles	+5	Růst	-5
<b>Průměrná velikost vlivu</b>			<b>+5</b>		<b>-5</b>		<b>+5</b>		<b>-2</b>
<b>II.</b>	Rychlost technologick	Pokles	+4	Růst	-5	Růst	-5	Pokles	+4

	ých změn								
	Substituční technologie	Pokles	+3	Růst	-3	Stabilita	+1	Pokles	+3
<b>Průměrná velikost vlivu</b>			<b>+3,5</b>		<b>-4</b>		<b>-2</b>		<b>+3,5</b>
<b>III.</b>	Volný čas	Růst	+4	Pokles	-5	Růst	+4	Pokles	-5
	Kupní síla obyvatel	Růst	+3	Pokles	-5	Růst	+3	Pokles	-5
<b>Průměrná velikost vlivu</b>			<b>+3,5</b>		<b>-5</b>		<b>+3,5</b>		<b>-5</b>
<b>IV.</b>	Integrace s EU	Růst	+4	Pokles	-3	Růst	-4	Pokles	-3
	Veřejné zakázky	Růst	+5	Pokles	-3	Stabilita	+2	Pokles	-3
<b>Průměrná velikost vlivu</b>			<b>+4,5</b>		<b>-3</b>		<b>+3</b>		<b>-3</b>

Zdroj: Lenort 2007

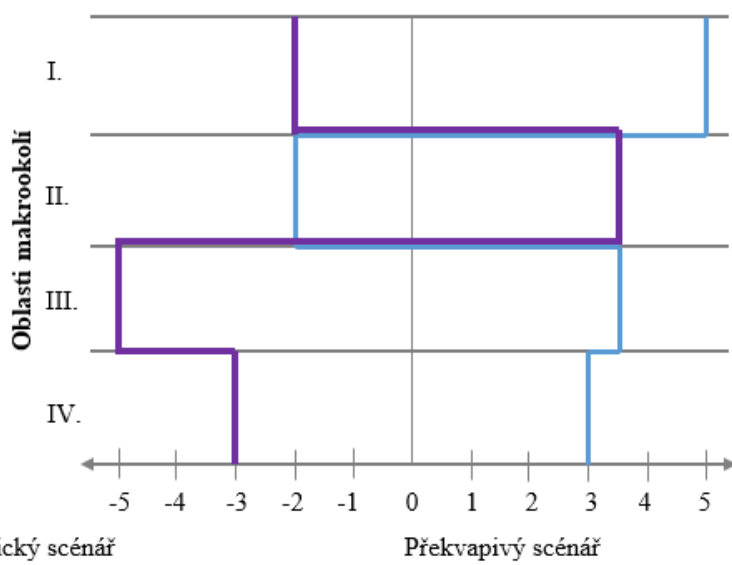
Poté je možné přistoupit ke grafickému vyjádření jednotlivých typů scénářů.

**Obrázek 7:** Vliv makrookolí na podnik v případě optimistického a pesimistického scénáře



Zdroj: Lenort 2007

**Obrázek 8:** Vliv makroprostředí na podnik v případě realistického a překvapivého scénáře



Zdroj: Lenort 2007

## 2. Vzorový příklad pro vypracování analýzy životního cyklu odvětví (na zvoleném podniku v konkrétním odvětví)

Podnik XY provedl analýzu životního cyklu odvětví XY a stanovil, v jaké životní fázi se testované odvětví nachází. Na základě získaných poznatků je možné doporučit strategii chování pro stávající podniky operující v tomto odvětví. Aby bylo možné provést tuto analýzu, je nejprve potřebné získat vstupní údaje za odvětví (za poslední čtyři roky), a to ve složení: prodeje v daném odvětví, průměrné prodejní ceny výrobků v testovaném odvětví a průměrný stav zásob na konci roku.

**Tabulka 18:** Vstupní údaje pro analýzu životního cyklu oboru (za poslední čtyři roky)

Proměnná / Rok	I.	II.	III.	IV.
Prodeje (mil. Kč)	150	205	283	463
Ceny (Kč)	550	572	614	588
Stav zásob (mil. Kč)	14	15,5	18,3	19,7

Zdroj: Lenort, 2007

Poté provedeme výpočet meziročních změn uvedených proměnných v jednotlivých obdobích (v %) a výpočet průměrné změny  $i$ -té proměnné za sledovaná období ( $y_i$ ) (v %).

**Tabulka 19:** Výpočet parametrů  $x_i$  a  $y_i$

Proměnná / Období		I./II.	II./III.	III./IV.	$X_i - III./IV.$	$y_i$
1. Prodeje	$\Delta$	55	78	180	63,6	46,1
	%	36,7	38	63,6		
2. Ceny	$\Delta$	22	42	-26	-4,2	2,4
	%	4	7,3	-4,2		
3. Stav zásob	$\Delta$	1,5	2,8	1,4	7,7	12,2
	%	10,7	18,1	7,7		

Zdroj: Lenort, 2007

Výpočet parametrů  $x_i$  a  $y_i$  pro prodeje v daném oboru:

$$\Delta_{I./II.} = 205 - 150 = 55 \quad \Rightarrow \frac{55}{150} 100 = 36,7\%$$

$$\Delta_{II./III.} = 283 - 205 = 78 \quad \Rightarrow \frac{78}{205} 100 = 38,0\%$$

$$\Delta_{III./IV.} = 463 - 283 = 180 \quad \Rightarrow \frac{180}{283} 100 = 63,6\%$$

$$X_1 = 63,6\%$$

$$y_1 = \frac{36,7 + 38 + 63,6}{3} = 46,1\%$$

Na základě provedeného výpočtu podle uvedených vztahů v tabulce 5 je možné stanovit fázi životního cyklu odvětví a doporučit podniku strategii odpovídající zjištění fáze životního cyklu odvětví na základě následujících předpokladů:

- *předpoklady růstu:*

- $x_1 > y_1 > 0$ ,

- $x_2 > y_2$ ,

- $x_3 \leq y_3$ ,

- *předpoklady zralosti:*

- $x_1 \approx 0, y_1 > 0$ ,

- $x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$ ,

- $x_3 > y_3$ ,

- *předpoklady poklesu:*

- $x_1 < 0, y_1 \approx 0$ ,

- $x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$ ,

- $x_3 > y_3$ .

**Tabulka 20:** Ověření předpokladů pro stanovení fáze životního cyklu odvětví

<b>Fáze životního cyklu oboru</b>					
<b>Růst</b>		<b>Zralost</b>		<b>Pokles</b>	
<i>Předpoklady</i>	<i>Splnění</i>	<i>Předpoklady</i>	<i>Splnění</i>	<i>Předpoklady</i>	<i>Splnění</i>
$X_1 > y_1 > 0$	Ano	$X_1 \approx 0, y_1 > 0$	Ne	$X_1 < 0, y_1 \approx 0$	Ne
$X_2 > y_2$	Ne	$X_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$	Ano	$X_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2$	Ano
$X_3 \leq y_3$	Ano	$X_3 > y_3$	Ne	$X_3 > y_3$	Ne

Zdroj: Lenort, 2007

### Závěr

Z výsledků tabulky 20 vyplývá, že analyzované odvětví se nachází ve fázi růstu. Doporučenou strategií v této fázi je udržovat vysoké tempo prodeje, a to zejména prostřednictvím zvyšování kvality produktů (výrobků nebo služeb), resp. jejich kontinuálními inovacemi, kvalitním marketingem nebo vstupem na nové tržní segmenty.

### Zadání samostatné práce

1. Studenti budou stejně jako v předchozím cvičení pracovat s podniky, které oslovili v rámci dotazníkového šetření. V rámci tohoto cvičení budou studenti pracovat s oběma zvolenými podniky, provedou vyhodnocení faktorů makroprostředí jak z hlediska jejich současného stavu, tak jejich budoucí úrovně jako v případě vzorového příkladu uvedeného v předchozím cvičení na příkladu vnitřních podnikových zdrojů a faktorů mezoprostředí, zjištěné poznatky popíší a graficky znázorní, závěrem provedou komparaci mezi oběma typy testovaných podniků.
2. Vypracujte metodu scénářů pro jednotlivé oblasti makroprostředí na zvoleném podniku (jednoho z dotazníkového šetření). Pracujte s faktory majícími nejvyšší vliv na testovaný podnik.

Metodický postup pro vypracování podle doporučeného postupu autorů: Gierszewska, Chmielewski, Kozłowski a Skarżyński in Lenort, 2007.

- a) Určení faktorů jednotlivých oblastí makro okolí a konkurenčního okolí, které mohou mít zásadní dopad na fungování podniku:
  - oblasti makro okolí – ekonomická, technologická, sociálně-kulturní, politicko-právní,
  - oblasti konkurenčního okolí – odběratelé, dodavatelé, konkurence, výrobci substitučních produktů.

- b) Ohodnocení třech základních trendů vývoje vybraných faktorů, tj. růstu, stabilizace a poklesu, z hlediska:
- velikosti vlivu na podnik – využívá se subjektivní bodová stupnice v rozmezí od -5 do +5 bodů, přičemž -5 představuje vysoce negativní vliv a +5 vliv vysoce pozitivní,
  - pravděpodobnosti výskytu v rozmezí od 0 do 1, kde 1 znamená, že se faktor objeví se 100% jistotou.
- c) Vytvoření čtyř scénářů budoucího vývoje okolí podniku:
- optimistického – vzniká výběrem trendů s největším pozitivním vlivem na podnik,
  - pesimistického – je tvořen trendy s největším negativním vlivem na podnik,
  - realistického – skládá se z trendů, které se vyznačují největší pravděpodobností výskytu,
  - překvapivého – obsahuje trendy s nejmenší pravděpodobností výskytu.
- d) Výpočet průměrného vlivu jednotlivých oblastí okolí jako aritmetického průměru velikosti vlivů faktorů z dané oblasti.
- e) Grafická prezentace získaných výsledků a jejich závěrečná interpretace.
3. Vypracujte analýzu životního cyklu odvětví (na zvoleném podniku v konkrétním odvětví)

Metodický postup pro vypracování podle doporučeného postupu autorů Günthera a Tempelmeiera, upravený podle Lenorta, 2007)

- a) Stanovení údajů za poslední čtyři roky pro tyto proměnné:
- prodeje v daném oboru,
  - průměrné prodejní ceny výrobků v oboru,
  - průměrný stav zásob na konci roku.
- b) Výpočet meziročních změn uvedených proměnných v jednotlivých obdobích – v %
- c) Výpočet průměrné změny i-té proměnné za sledovaná období – v % ( $y_i$ )
- d) Určení odpovídající fáze životního cyklu oboru na základě porovnání změny i-té proměnné v posledním období ( $x_i$ ) a její průměrné změny ( $y_i$ ):
- *předpoklady růstu:*
    - $x_1 > y_1 > 0$ ,
    - $x_2 > y_2$ ,
    - $x_3 \leq y_3$ ,

- *předpoklady zralosti:*
  - $x_1 \approx 0, y_1 > 0,$
  - $x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2,$
  - $x_3 > y_3,$
  
- *předpoklady poklesu:*
  - $x_1 < 0, y_1 \approx 0,$
  - $x_2 < 0, y_2 \approx 0, x_2 < y_2,$
  - $x_3 > y_3.$

e) Volba strategie odpovídající stanovené fázi životního cyklu oboru a závěrečné shrnutí výsledků.

## **Studijní literatura**

### **Literatura, zdroje použité pro potřeby uvedení příkladu**

SAKÁL, P. et al., 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: Tritsoft. ISBN 978-80-89291-04-5. (s. 1-24)

GIERSZEWSKA, G. a M. ROMANOWSKA, 1997. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

GÜNTHER, H. O. a H. TEMPELMEIER, 1995. *Produktion und Logistik*. Berlin: Springer Verlag.