



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava



STRATEGICKÝ MANAGEMENT

učební text

Miloslav Konečný, Markéta Gregušová

Ostrava 2012

Recenze: doc. Ing. Josef Novák, CSc.
VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie

Název: Strategický management
Autor: Miloslav Konečný, Markéta Gregušová
Vydání: první, 2012
Počet stran: 287
Náklad: 50
Vydavatel a tisk: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní

Jazyková korektura nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název: Zvyšování kompetencí studentů technických oborů prostřednictvím modulární inovace studijních programů

Číslo: CZ.1.07/2.2.00/15.0459

Realizace: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

© doc. Ing. Miloslav Konečný, CSc., Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.

© VŠB – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-2791-9

OBSAH KURZU STRATEGICKÝ MANAGEMENT

1 Strategický management – vznik a vývoj, definice – zásady strategického myšlení.....	13
1.1 Vznik a vývoj strategického managementu, jeho definice.....	15
1.2 Zásady strategického myšlení	19
1.3 Fáze tvorby strategie	22
1.4 Implementace strategie kontrola	28
1.5 Přístupy ke zpracování strategie podniku.....	30
2 Formulace dlouhodobého záměru podnikání.....	37
2.1 Podniková vize	39
2.2 Poslání podniku	40
2.3 Cíle podniku	45
2.4 Podniková filozofie	48
2.5 Podnikové filozofické krédo	48
3 Strategická analýza	57
3.1 Analýza externího prostředí podniku	59
3.1.1 STEP analýza.....	59
3.1.2 Extrapolace trendů.....	62
3.1.3 Analýza strategické mezery	62

3.1.4	Expertní metody	64
3.1.5	Tvorba scénářů	65
3.2	Analýza mikroprostředí.....	68
3.2.1	Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	68
3.2.2	Analýza hybných sil v odvětví	69
3.2.3	Analýza konkurence v odvětví	69
3.2.4	Strategické mapy	73
3.2.5	Analýza konkurentů.....	75
3.2.6	Atraktivita odvětví a její analýza.....	77
3.3	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	79
3.3.1	Funkcionální analýza neboli strategická bilance podniku	80
3.3.2	Analýza klíčových faktorů úspěchu	82
3.3.3	Životní cyklus výrobků.....	84
3.3.4	Portfoliové analýzy	86
4	Vymezení strategických možností, typy strategií.....	103
4.1	Vymezení strategických možností	105
4.1.1	Výběr vhodné alternativy	106

4.1.2 Generování alternativ	109
4.2 Typy strategií.....	112
5 Zásady implementace strategie a její realizace	123
5.1 Aktualizace strategie	125
5.2 Implementace – realizace strategie.....	125
5.2.1 Zásady implementace	125
5.2.2 Základní kroky implementace	127
5.2.3 Řízení strategické změny.....	132
5.2.4 Strategická kontrola.....	134
6 Specifikace rozdílu mezi záměrem a realizací strategie - funkční strategie	139
6.1 Marketingová strategie.....	141
6.2 Inovační strategie	142
6.3 Finanční strategie	145
6.4 Výrobní strategie	147
6.5 Obchodní strategie.....	149
6.6 Personální strategie	149
6.7 Komunikační strategie.....	157
7 Finanční analýza ve strategii podniku	172

7.1 Podstata a obsah reprodukčního procesu v podniku jako základ pro finanční řízení	174
7.2 Podstata a cíle finanční analýzy ve strategii podniku	179
7.3 Finanční plán podniku	181
7.4 Techniky a metody využívané ve finanční analýze	184
7.5 Příklad hodnocení metodiky tvorby a vypovídací schopnosti finančních plánů s využitím ukazatelové soustavy	185
8 Inovační proces v podnikové strategii	192
8.1 Charakteristika inovací a jejich význam pro podnik	194
8.2 Inovační zdroje a podněty	196
8.3 Inovační strategie podniku	198
9 Informační management strategického řízení	207
9.1 Strategický význam informací – informačních technologií	209
9.2 Definování informačního systému	212
9.3 Informační management	219
10 Speciální strategické formy řízení	224
10.1 Strategické aliance	227
10.2 Outsourcing	229
10.3 Benchmarking	230
11 Vývojové trendy v systému strategického řízení	236
11.1 Nové vývojové trendy v ekonomice, podnikání, procesech globalizace	239

11.2 Transkontinentální (globální) strategie	240
11.3 Uplatnění nových manažerských přístupů v řízení	242
12 Strategický přístup k řešení rizik a krizí v podnikání.....	251
12.1 Rizikový management.....	253
12.2 Krizový management	254
12.3 Sanace, likvidita, likvidace.....	261
12.4 Podstata a využití rizikového a rozvojového kapitálu.....	265
12.5 Typy rizikového a rozvojového kapitálu.....	270
12.6 Rizikový a rozvojový kapitál v ČR	273
13 Výběr nejúčinnější strategie.....	280
13.1 Techniky výběru vhodné alternativy	282
Seznam použitých značek, symbolů a zkratk	287

ÚVODEM KURZU STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je zpracován formou kurzu a je určen především pro studenty bakalářského studijního programu B2341 Strojírenství na Fakultě strojní, VŠB-TUO, obor 2301R040 Průmyslové inženýrství, ale je možné tento kurz využít i pro studenty jiných fakult či oborů VŠB-TUO, kteří se zabývají podobnou problematikou.

Jedná se o kurz vytvořený v textovém editoru, který má usnadnit studium daného předmětu. Učební text je rozčleněn do 13 tématických bloků – kapitol, odpovídajících výukovým týdnům příslušného semestru prezenčního studia.

Předmětem studia je problematika strategického managementu, kde se studenti seznámí s přípravnými fázemi tvorby strategie: tzn. analýza externího a interního prostředí strategie, formulace dlouhodobých záměrů a cílů podniku, tvorba strategie, taktiky, operativy – plánů, implementace a kontroly, dále s typy strategie, s riziky a krizemi v podnikání, s rizikovým a rozvojovým kapitálem, speciálními strategickými formami, vývojovými trendy ve strategii apod.

Kurz „Strategický management“ navazuje na v minulosti vydané skripta na VŠB-TUO s názvem Strategický management a na studijní oporu Strategický management na Obchodní podnikatelské fakultě v Karviné. Některé kapitoly nebo odstavce uvedené v učebním textu jsou převzaty z výše zmíněných skript či studijní opory (u citovaných statí bude uvedena informace o této skutečnosti).

Jednotlivé kapitoly jsou uspořádány takto:

- **rychlý náhled** do problematiky, s uvedením podrobnější obsahové náplně jednotlivých kapitol.
- **cíle**, s uvedením co by student měl po absolvování kurzu umět.
- **čas potřebný ke studiu**, s uvedením rozsahu kurzu a doby pro studium.
- **klíčová slova**.
- **vlastní projekt** – se zvýraznění pojmů k zapamatování, definic, důležitých poznatků, úloh k zamyšlení, příkladů.
- **shrnutí každé kapitoly** – výstižně, přehledně, návaznost na cíle.
- **kontrolní otázky, test a případové studie**.

NÁHLED DO PROBLEMATIKY KURZU STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Kurz „Strategický management“ je uspořádán do následujících kapitol:

Rychlý náhled

1. **Vznik a vývoj strategického managementu** – v této úvodní kapitole je zpracována základní charakteristika strategického managementu a následně vymezeny pojmy, které se budou opakovaně vyskytovat v textu.
 2. **Formulace dlouhodobého záměru v podnikání** – součástí kapitoly je zohledněno zpracování podnikových vizí, cílů a poslání podniku do budoucna. Kapitola je doplněna o praktické cvičení a úkoly k samostatnému řešení tzn. např. vytvoření vlastního fiktivního podniku a zpracování vizí a cílů na základě získaných znalostí.
 3. **Strategická analýza** – kapitola pojednává o analýzách prostředí, které na podniky bezprostředně působí tzn. jsou zde uvedeny analýzy zabývající se makroprostředím, mikroprostředím, ale také v neposlední řadě vnitřním prostředím podniku. Tato kapitola je doplněna o praktické cvičení a úkoly k samostatnému řešení.
 4. **Vymezení strategických možností, typy strategií** – kapitola obsahuje definice existujících typů strategií, vymezení strategických možností, vyjmenovává techniky pomáhající při identifikaci výběru alternativ a následně výběr nejvhodnější z uvedených alternativ. Kapitola je doplněna o praktické cvičení a úkoly k samostatnému řešení.
 5. **Zásady implementace strategie a její realizace** – pátá kapitola se specializuje na téma převedení podnikem zvolené strategie do praxe, dále vymezuje situace, které mohou nastat ať už při správné nebo špatné implementaci vytvořené strategie do jednotlivých podnikových činností. Kapitola obsahuje praktická cvičení k samostatnému řešení.
 6. **Specifikace rozdílu mezi záměrem a realizací strategie** – kapitola se věnuje základnímu kontrolnímu procesu počínajícímu ve stanovení standardů, pokračuje přes zjišťování skutečného stavu a končí korekcí odchylek od standardů a dříve zvolených plánů. Kapitola obsahuje praktická cvičení.
 7. **Finanční analýza ve strategii podniku** – kapitola se vyznačuje zdůrazněním podstaty a obsahu reprodukčního procesu v podniku, což pokládá důraz na finanční řízení firmy. Jsou zde vysvětleny techniky a metody, využívané ve finanční analýze. Kapitola je doplněna o praktické cvičení a úkoly k samostatnému řešení.
 8. **Inovační proces v podnikové strategii** – v této kapitole jsou specifikovány kvalitativní a kvantitativní účelové změny v systému řízení podniku, vztahující se na jakoukoliv jeho aktivitu. Je zde také předložena aktuální inovační politika České republiky. Kapitola obsahuje samostatná praktická cvičení.
-

-
9. **Informační management strategického řízení** – v kapitole je definován informační systém a jeho strategický význam jak z hlediska makroekonomického prostředí tak i mikroekonomického prostředí obklopujícího podnik. Kapitola obsahuje praktická cvičení uzpůsobená k samostatnému řešení.
 10. **Speciální strategické formy řízení** – kapitola se věnuje charakteristice strategických forem řízení jako jsou např. strategické aliance, využití strategie outsourcingu, benchmarkingu apod. Kapitola je doplněna o praktické cvičení a úkoly k samostatnému řešení.
 11. **Vývojové trendy v systému strategického řízení** – v kapitole je zohledněna globalizace světové ekonomiky, která přináší širokou internacionalizaci podnikání a přístup podnikatelů k širším evropským a světovým trhům. Jsou zde zároveň poskytnuty aktuální informace o prohlubujících se vztazích národních a světových ekonomik a následně z tohoto pohledu zdůrazněna stoupající nutnost vypracování vizí a strategií podniků v rámci globální ekonomiky Evropy a světa.
 12. **Strategický přístup k řešení rizik a krizí v podnikání, rizikový a rozvojový kapitál v ČR z hlediska historie a současnosti** – kapitola poskytuje definice pojmu krize – krizový management a dále specifikuje pojem – management rizik. Studenti se zde seznámí s identifikací a hodnocením rizik, postupem přípravy krizových plánů a týmů krizového řízení apod. Kapitola je doplněna o praktické cvičení tzn. studenti budou zpracovávat analýzu příčiny krize vybrané firmy a navrhnout možná řešení.
 13. **Výběr nejučinnější strategie** – kapitola obsahuje shrnutí strategických postupů a výběr nejvhodnější zvolené strategické. Kapitola je doplněna o praktické cvičení, kde budou studenti pomocí vymezení určitých strategických možností a cílů zvoleného podniku evaluovat jednotlivé strategické alternativy a na tomto základě vybírat vlastní nejvhodnější strategii.
-

CÍLE KURZU STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto KURZU:

- budete umět vysvětlit a používat pojmy z oblasti strategického managementu,
- získáte informace k vytvoření fiktivního podniku včetně stanovení základních vizí a cílů,
- budete umět vyjmenovat a popsat nejen analýzy, které se používají při analyzování mikroprostředí a makroprostředí obklopujícího a působícího na podnik, ale také analýzy vnitřního prostředí podniku,
- dokážete zpracovat program zabývající se výběrem vhodné alternativy strategie zvoleného oboru podnikání v závislosti na aktuální situaci regionu,
- budete schopni implementovat zvolenou strategii v oblasti vybrané podnikatelské činnosti,
- budete umět vytvořit kontrolní cyklus zvolených kroků při výběru vhodné strategie a její následné realizaci na základě průzkumu trhu, který vypracujete v rámci zvoleného oboru podnikání,
- dokážete zpracovat rozvahu a výsledek dle zadaných příkladů, kde se naučíte základům účetních zásad a principů,
- dokážete vysvětlit téma inovační infrastruktura jako systém vztahů mezi vědecko-výzkumnými institucemi a průmyslem v rámci určitého regionu,
- budete schopni definovat informační systém zvoleného podniku přes sběr, přenos, uchovávání dat až ke zpracování a výdeji informací,
- seznámíte se v rámci praktického cvičení s důležitostí a připraveností jednotlivých podniků na změny tržní ekonomiky z hlediska využití některých speciálních forem řízení jako např. outsourcingu nebo benchmarkingu,
- budete se umět orientovat v nových vývojových trendech strategického řízení dle poskytovaných aktuálních informací z hlediska vývoje tržní ekonomiky v Evropě i ve světě,
- dokážete odhalit některé příčiny krizových situací vznikajících v podnicích a navrhnout možná řešení,
- budete schopni aplikovat vědomosti získané studiem teorie do praxe tzn. vybrat podniku vlastní nejvhodnější strategii.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Čas potřebný ke studiu modulu: cca 40 hodin.

Orientační čas potřebný nebo lépe doporučený k prostudování každé z předložených kapitol je uveden na začátku kapitoly.

PRŮVODCE STUDIEM

Při studiu kurzu „Strategický management“ je třeba vycházet z poznatků o vývoji plánování – strategického plánování, vzniku strategického managementu, strategického myšlení. Důležité jsou přípravné fáze pro formulaci strategie – analýza externího a interního prostředí podniku, formulace dlouhodobého záměru podniku – vize, poslání, cíle, výběr vhodné strategie. Dále je to trvale aktualizovaný informační systém pro aktualizaci strategie, taktiky, operativy a implementace a v neposlední řadě dokonalá kontrola. Zvláštní pozornost je třeba věnovat rizikům a krizím v podnikání, jejich řešení a využití rizikového a rozvojového kapitálu.

1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT – VZNIK A VÝVOJ, DEFINICE – ZÁSADY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY STRATEGICKÝ MANAGEMENT – VZNIK A VÝVOJ, DEFINICE – ZÁSADY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ	<i>Rychlý náhled</i>
Obsahem kapitoly je charakteristika vzniku a vývoje strategického managementu, jeho definice a zásady strategického myšlení, dále vymezení jednotlivých fází – kroků tvorby strategie, implementace strategie, kontrola a přístupy ke zpracování strategie podniku.	<i>Rychlý náhled</i>

CÍLE KAPITOLY STRATEGICKÝ MANAGEMENT – VZNIK A VÝVOJ, DEFINICE – ZÁSADY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět: <ul style="list-style-type: none"> • charakterizovat vznik a vývoj strategického managementu. • definovat pojem strategický management. • vymežit zásady strategického myšlení. • vymežit jednotlivé fáze přípravy tvorby strategie. • charakterizovat důležitost přípravy implementace strategie a kontroly. • vymežit přístupy ke zpracování strategie podniku. 	<i>Budete umět</i>
---	--------------------

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu první kapitoly: cca 3 hodiny.

**KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY STRATEGICKÝ MANAGEMENT –
VZNIK A VÝVOJ, DEFINICE – ZÁSADY STRATEGICKÉHO
MYŠLENÍ**

Strategie, management, strategický management, strategické plánování,
strategické myšlení.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ



**Dokonalá a trvale aktualizovaná strategie podniku je jeho účinnou
„zbraní“ v současné, rychle se měnící situaci na trhu.**

**Tvorba strategie je úspěšná, zakládá-li se na dokonalé analýze externího
a interního prostředí podniku.**

1.1 Vznik a vývoj strategického managementu, jeho definice

“*Management* znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“

American Management Association

*Vznik a vývoj
strategického
managementu*

“*Strategie* představuje determinování dlouhodobých cílů a záměrů podniku, přisvojuje si popis postupu činností a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů“

A. Chandler

Management (anglicky *to manage* – řídit) vyjadřuje umění řízení, působení na určitou soustavu (např. společnost, firmu, podnik) a ovládaní její podnikové činnosti. Uvedený název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.

Strategie (řecky *strategos* – generál, *stratos* – vojsko, *výprava* + *agein* – vést; poprvé se strategií setkáváme ve vojenství, následně se tento pojem objevuje také v ekonomii, politice, diplomacii, ale také ve sportu a v podnikání). Strategie vyjadřuje způsob, jak se chovat v delším časovém úseku, je to základ myšlení do budoucna = **Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.**

Stejně jako vývoj managementu byla i strategie (a taktika) postupně šířeji a výstižněji definována řadou autorů.

První definice strategie byly omezeně zaměřené na výrokově tržní problematiku.

Později, zejména pod vlivem japonského managementu, kladoucího důraz na inovace z aspektu obsazování trhu novými výrobky, dochází k rozšíření pojetí strategie o prvky konkurenčního boje firmy v daném prostředí.

Strategie „5P“

Mezi významnější autory zde např. patří Mintzberg, který vymezil strategii jako „5P“ - plan, ploy, pathern, position, perspektive:

1. strategie jako plán představuje uvědomělý postup jednání pro řešení různých situačních stavů, jako smysluplná činnost, inklinující k plánování při dostatečném prostoru pro tvořivý přístup manažerů.

PLAN (Plán) – představa o budoucnu.

2. Strategie jako hra, jako určitý možný způsob prosazování cílevědomosti a plánovitosti ve strategii, založený na specifickém způsobu myšlení rozhodovacího subjektu (top managementu).

PLOY (Manévr) – akce, podnik se snaží být lepší než konkurence.

3. Strategie jako model vymezuje směry a hranice, ve kterých se může realizovat.

PATTERN (Model chování) – promyšlení základních strategických variant.

4. Strategie jako postavení vychází z filozofie primárního vymezení rozhodujícího strategického problému (odlišení hlavního od detailního), strategického od taktického, při zdůraznění, že správná taktika je předpokladem úspěšnosti strategie, plnění strategických cílů.

POSITION (Pozice) – zdůrazňuje působnost podniku v externím prostředí.

5. Strategie jako perspektiva vyjadřuje působení podniku uvnitř, klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholového managementu jeho přístupů k tvorbě a realizaci strategie: dravý přístup při pronikání na trh nebo zachování stability a vybudování ochranných bariér vůči okolí apod.

PERSPECTIVE (Perspektiva) – působení podniku zevnitř.

Toto definování strategie „5P“ je nutno chápat v určité návaznosti a celistvosti, jako součást podnikového managementu.

Např. Nágel K. zvýrazňuje strategii na čelním místě mezi šesti základními klíči úspěšnosti podniku:

1. klíč - **jasně formulované strategické záměry a cíle** a vymezení rámcových směrů jejich dosahování jsou jednou z podmínek úspěšného rozvoje podniku.
2. klíč - **strategicky orientovaná organizace** – vytváří podmínky pro úspěšnou implementaci cílů strategie.
3. klíč - **využívání lidského potenciálu**, jeho tvořivých schopností jako rozhodujícího zdroje úspěšnosti podniku.
4. klíč - **podněcování iniciativy a aktivity pracovníků** vedením organizace.
5. klíč – **vysoká úroveň informačních systémů**, které podmiňují a ovlivňují působení ostatních klíčů úspěšnosti podniku.
6. klíč - **orientace na zákazníka**, významný klíč úspěšnosti podniku, z aspektu udržení se na trhu, konkurence a trvalé prosperity podniku.

Existuje ještě řada definic strategií, které v podstatě předpokládají racionální plánovací proces. Jak uvádí Sedlák M. v návaznosti na kritiku Mintzberga, revidovaná koncepce strategie znamená, že strategie obsahuje nejen plánování postupu činnosti na splnění dlouhodobých cílů, ale patří do ní i strategické aktivity – strategie, které se náhodně, nepředvídaně vynořují zevnitř organizace. Pro management z toho vyplývá, že je třeba respektovat i proces nepředvídaně vznikajících strategií, s tím, že manažeři musí umět posoudit hodnotu těchto strategií a podpořit potenciálně dobré strategie.

Strategie a její tvorba je součástí širšího pojmu – strategického managementu.

V důsledku těchto tržních a ekonomických výkyvů se těžiště podnikového managementu postupně přesouvá z původního ročního plánu a rozpočtu na:

- dlouhodobé plánování (50. a 60. léta);
- strategické plánování (konec 60. let a začátek 70. let);

Strategický management jako pojem vznikl ve Spojených státech amerických v roce 1971 jako reakce amerických firem na rozpínavost Japonců. Další rozvoj strategického managementu úzce souvisí se stále měnící se situací na trhu, rostoucí konkurencí a rozvojem světové ekonomiky.

- strategický management (od druhé poloviny 70. let);
- strategický management s orientací na globalizaci ekonomiky.

*V etapě **dlouhodobého plánování** se trh nacházel v relativní stabilitě a podniky nebyly nuceny sledovat své okolí, které k nim bylo v podstatě příznivě nakloněné. Dostupné materiální, energetické i pracovní zdroje umožňovaly produkovat výrobky podle požadavků zákazníků. Byly zde podmínky přijímat dlouhodobé záměry a plány. Zájem manažerů byl soustředěn na vnitřní situaci v podniku, jeho zdroje, reprodukční proces, atd. Zdokonalování systému řízení podniku bylo zaměřeno především na plánování a organizaci. (Podobná situace byla i v období centrálně – plánovitého řízení ve státech východního bloku.)*

*Postupná změna podmínek na trhu nutí podniky k tomu, aby více sledovali své okolí. Podnik už přestává být chápán jako relativně uzavřený systém, ale jako sociálně – ekonomický systém, otevřený ke svému okolí, jehož existence ve značné míře závisí na okolí, ve kterém působí: na zákaznících, konkurenci, příležitostech a dalších měnících se podmínkách trhu. Projevuje se zde nutnost strategického myšlení. Nastupuje etapa **strategického plánování**, které oproti dlouhodobému plánování (zaměřenému na rozšiřování a zhodnocování vlastních zdrojů v podmínkách extenzivně se rozšiřujících trhů) je založené na podrobném zkoumání externího a interního prostředí podniku, vymezení strategických záměrů a cílů, formulaci strategie podniku a cest k jejich dosažení.*

Znaky, kterými se strategického plánování vyznačuje jsou následující:

- přednostní orientace na zákazníky;
- monitoring konkurence a následné srovnání a hodnocení;
- vypsání silných a slabých stránek podniku – snaha o rozšíření silných stránek a eliminaci stránek slabých;
- dodržování zvolených strategických cílů v systému řízení podniku a zachování jejich hierarchické nadřazenosti.

Nesmíme však zapomínat, že i precizní zvládnutí strategického plánování není

ještě úplnou zárukou úspěšnosti podniku což nám praxe jasně dokazovala v minulosti i nyní. Příčiny neúspěchu můžeme hledat v mnoha oblastech:

- v nedostatečně propracovaném systému postupných kroků při snaze implementovat zvolenou strategii;
- v ne dostatečně precizní propracované aktualizaci a uplatnění vznikajících změn, vzhledem k měnícímu se prostředí na trhu;
- ve skluzech v dlouhodobém plánování;
- v poklesu důvěry ve strategické plánování v závislosti na nedosahovaných úspěších, v příliš optimisticky formulovaných cílech;
- v zaměření se na zdokonalování metodiky strategického plánování;
- v nedocenění účasti manažerů středních a nižších řídicích stupňů v procesu strategického plánování apod.

Uvedené příčiny, zejména těžkosti při implementaci strategie vedly ke vzniku **strategického managementu**, který představuje nepřetržitý proces s těmito kroky:

1. Průzkum externího a interního prostředí obklopujícího podnik.
2. Formulace strategie (vymezení poslání podniku, stanovení strategických cílů a formulování strategie) a taktiky (způsob využití prostředků podniku pro dosahování strategických cílů).
3. Operativa – plány, implementace strategie.
4. Zpětná vazba v cyklu strategického managementu. (kontrola, hodnocení).

Management by měl dbát na systémový přístup. Důležitá je taktéž víra a vůle zvítězit, která vedení společnosti pomáhá překonat překážky.

1.2 Zásady strategického myšlení

Podmínky vedoucí k úspěšnému zpracování a realizaci strategie jsou:

- odhalení a pochopení zásadních změn, ke kterým průběžně dochází v naší ekonomice;
- **úspěšné zvládnutí principů strategického myšlení;**
- přesvědčení vrcholového managementu, že bez strategie podnik „nemůže přežít“ (tzn. není schopen konkurence);
- osobní angažovanost majitele, resp. vedoucího manažera firmy a zainteresovaných spolupracovníků při vytváření a posléze realizaci strategie v podniku;
- není vyloučené využití kvalifikované poradenské organizace.

Zásady strategického myšlení

Strategické myšlení upřednostňuje podstatné faktory procesu tvorby strategie: vliv externího a interního prostředí ovlivňující strategii podniku, provázanost i protikladnost strategických rozhodnutí a časovou neurčitost.

Strategie je v podstatě nástroj, který má pořád a nestále připravovat podnik na všechny situace, které by se mohly přihodit v okolí i uvnitř podniku. Strategické myšlení má pak za následek aplikování vlastních poznatků a myšlenek na daný stav podniku v jeho prostředí a od něho se odvíjející stavy (reakce podniku na změny trhu) do budoucna.

Specifika strategického myšlení

Strategické myšlení má svoje významná **specifika**:

- **dlouhodobost** v závislosti na dosahování prosperity podniku;
- **extrovertnost** (trvalé poznávání externího prostředí, interpretace získaných poznatků a jejich odpovídající využití);
- **kompetitivnost v myšlení** (budování dlouhodobého ochranného konkurenčního podílu, kompetitivnost = soutěživost);
- **identita se zákazníkem** (“*Náš zákazník, náš pán*“ , Tomáš Baťa);
- **orientace na cíle** (motivovat zaměstnance k dosahování cílů podniku);
- **tvořivost** (využití inovací ve všech oblastech podnikání společností tzn. nejen ve výrobě, ale i ve vedení, v získávání a zpracovávání informací apod.);
- **reálnost** (propojenost cílů a prostředků, ale také nástrojů při jejich dosahování);
- **akční připravenost** (včasná příprava všech aktivit pro dosahování cílů, flexibilní přizpůsobení se změnám, korekce strategie);

- **jednoduchost, pragmatika** (jasná a přehledně zpracovaná strategie).

Principy strategického myšlení

Podmínkou pro úspěšné, reálné, zpracování strategie podniku je osvojení si **principů strategického myšlení**, jak uvádí Souček Z. :

1. Princip **variantnosti strategii podniku**, kompatibilita variant usnadňující přechod od jedné varianty ke druhé podle měnící se situace na trhu. Tím je dána pružnost strategie a odvrácení tzv. strategického překvapení (nečekané a často neřešitelné situace).

VYTVOŘENÍ VÍCE VARIANT STRATEGIÍ, KTERÉ LZE KOMBINOVAT!

2. Princip **permanentnosti** prací na tvorbě strategie - trvalé sledování vývoje faktorů, na nichž je strategie založená, zda probíhají podle stanovených předpokladů. V případě odchylek je potřebné rozhodnout o dalším postupu, např. přechod na jinou variantu strategie, úprava původní varianty apod.

USTAVIČNÁ KONTROLA VÝVOJE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ZVOLENOU STRATEGII!

3. Princip **celosvětového systémového přístupu** vychází ze skutečnosti, že celý svět je stále více vzájemně propojen. Strategie podniku musí proto vycházet ze znalosti politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje v celém světě.

VYBUDOVÁNÍ INFORMAČNÍHO STRATEGICKÉHO SYSTÉMU je jedna z rozhodujících podmínek úspěšného zpracování strategie.

4. Princip **tvůrčího přístupu** vychází z toho, že na trhu se prosadí podniky, přinášející inovace: nové technologie, nové výrobky, nové přístupy ke konkurenci a využívání příležitostí, nové metody prodeje, nové cesty ke snižování nákladů atd. Nositeli nových myšlenek jsou především pracovníci s tvůrčím myšlením, tzn. šampióni podniku, ale tvůrčí přístupy je třeba rozvíjet a podporovat u všech pracovníků podniku.

VYUŽÍVÁNÍ INOVACÍ – ORIENTACE FIREM NA OFENZIVNÍ STRATEGII!

5. Princip **interdisciplinarity** - využívání poznatků a metod různých vědních oborů při tvorbě strategie. Jedná se zejména o to, aby jak technik tak i ekonom přistupovali k tvorbě strategie ze širšího spektra: vědeckotechnického, ekonomického, komerčního s očekávanými důsledky ekologickými, sociálními, právními.

VYUŽÍVÁNÍ POZNATKŮ A METOD RŮZNÝCH VĚDNÍCH OBORŮ Z CELÉHO SVĚTA!

6. Princip **vědomí práce s rizikem** - vychází z nejistoty rozvoje faktorů ovlivňujících strategii podniku, ze složitosti strategického rozhodování. Téměř každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem. Rizikům lze předcházet, resp. je omezovat trvalým studiem potřebných informací,

vypracováním více variant rozhodnutí. Ve vedení podniku musí být manažeři, schopni psychicky zvládat tyto rizikové situace. Příslušné funkční strategie, zejména finanční, musí počítat s určitými riziky, s možnými neúspěchy při implementaci strategie.

UVĚDOMĚNÍ SI ELIMINACE RIZIK VYTVOŘENÍM VÍCE VARIANT ŘEŠENÍ A S TÍM SPOJENÝM SLEDOVÁNÍM POŘEBNÝCH INFORMACÍ!

7. Princip **koncentrace zdrojů** vychází z toho, že příslušné rozptýlení strategických rozhodnutí a s tím spojených zdrojů vede k neúspěchu. Koncentrace na menší, optimální počet strategických rozhodnutí a cílů, přináší zpravidla úspěch. Jedná se o zdroje finanční, hmotné, lidské aj.

KONCENTRACE ODPOVÍDAJÍCÍCH KVALITNÍCH ZDROJŮ VEDE K ELIMINACI RIZIK!

8. Princip **vědomí práce s časem** - jedná se o schopnost soustředění se a mění využít čas. Strategie je vázaná na relativně dlouhé období a vedený princip zohledňuje nutnost řešení problémů z hlediska budoucnosti při dosahování žádoucích úspor času, synchronizaci strategicky důležitých operací. Zkracování lhůt výzkumu, vývoje, výroby, výstavby, oběhu, účinně načasované využívání finančních prostředků, je významnou součástí úspěšné strategie podniku.

„ČAS JE VÍCE NEŽ PENÍZE“

9. Princip **agregovaného myšlení** znamená, že vždy je třeba uvažovat v určitých globálech, nezabývat se nepodstatnými detaily z hlediska strategie.

AGREGOVANÉ = SDRUŽENÉ MYŠLENÍ BEZ NEDŮLEŽITÝCH DETAILŮ!

10. Princip **zpětnovazebního myšlení** spočívá v tom, že po každém kroku zpracovávání strategie se vracíme ke krokům předchozím a podle potřeby korigujeme.

STRATEGIE NEMŮŽE EXISTOVAT BEZ ZPĚTNÝCH VAZEB!

Je třeba zdůraznit, jak uvádějí mnozí autoři, odborníci z praxe, že osvojení si principů strategického myšlení je prvořadým předpokladem účinného strategického rozhodování a tvorby strategie.

1.3 Fáze tvorby strategie

Tvorbu strategie podniku lze uspořádat do jednotlivých fází, kroků. Např. v projektu TTRIMM 07689 Strategický management se uvádí deset kroků strategického řízení:

Fáze tvorby strategie

1. **Formulace strategického problému** – formulace problémů na přípravu rozhodnutí o budoucích stavech a aktivitách podniku např. výskyt možných krizí finančních, konkurenčních, ekologických, personálních atd.
2. **Hodnocení okolí podniku** – hrozby konkurenční i jiné, příležitosti v podnikání, finanční analýza subjektů, konkurentů apod.
3. **Analýza vnitřních strategických schopností** – strategické a řídicí schopnosti podniku, technické, informační a organizační schopnosti.
4. **Určení oblasti působení podniku** – na základě zhodnocení hrozeb, příležitostí a vnitřních schopností podniku.
5. **Určení poslání podniku a jeho strategických cílů** – poslání podniku v konkurenčním okolí, strategické záměry v systému řízení, uplatnění nových technologií, výrobků, nové trhy apod., dále formulace strategických cílů na 5 a více let.
6. **Volba strategie** (jedná se o vymezení způsobu, jak bude strategických cílů dosaženo).
7. **Určení plánů a funkcionálních strategií** – strategie je implementována prostřednictvím plánů, které zahrnují cíle funkcionálních úrovní a z nich odvozené funkcionální strategie.
8. **Určení organizační struktury** – přizpůsobení organizační struktury potřebám implementace strategie podniku.
9. **Určení prostředků ovlivňování lidského faktoru** – jedná se o zainteresovanost lidí na dosahování strategických cílů: tvorbou organizační kultury, vedení lidí, motivace apod.
10. **Kontrola a hodnocení** – vedle obecných znaků klasické kontroly má strategická kontrola charakter orientace na budoucnost: eliminovat odchylky dříve, než jsou známy výsledky procesu, má varovný charakter.

U Z. Součka nacházíme tento postup tvorby strategie:

Postup tvorby strategie

1. **Stručná analýza okolí podniku** (analýza poptávky trhu, vědeckotechnického rozvoje, regionu: obyvatelstva, energie, ekologie, atd., ekonomického a právního systému).
2. **Analýza silných a slabých stránek podniku.**
3. **Formulace specifických předností podniku**, kterými se výrazně podnik odlišuje od konkurence, je uznáván zákazníky, např. kvalitou výrobků

a servisu, dlouhodobými zárukami, nízkými cenami, častými inovacemi apod.).

4. **Vize podniku** – popis budoucího podniku, zásadní strategická rozhodnutí o budoucím tempu tržeb, jejich sortimentní struktuře, dílčí strategie podniku, ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie, zásadní představa o organizaci podniku.
5. **Formulace vrcholových strategických cílů** – cíle na trhu, cíle ekonomické, majetkové, personální, sociální a další.
6. **Hlavní strategické operace** – činnosti směřující ke splnění strategických cílů, uvedení strategií do života.
7. **Zavedení systému strategického řízení a realizace strategie** – zajišťování dlouhodobé a střednědobé poptávky, efektivnosti, kontrola průběhu strategických operací, systematická kontrola cash–flow, závažná personální rozhodnutí – jedná se o činnosti týkající se top managementu. Ostatní činnosti jsou delegovány na nižší úrovni řízení.

Souhrnně lze formulovat jednotlivé fáze tvorby strategie a její **realizace** takto:

1. **Analýza externího prostředí** (hrozby, příležitosti a další faktory).
2. **Analýza interního prostředí** (poslání podniku, jeho silné a slabé stránky).
3. **Formulace strategických cílů** (variantně), výběr cílů pro formulaci strategie.
4. **Formulace strategie:**
 - poslání podniku (nové, resp. upřesněné);
 - tvorba strategie podniku (variantně) na 5 a více let, výběr nejvhodnější varianty pro danou situaci;
 - tvorba podnikatelských a funkčních strategií;
 - zesouladění strategií podniku.
5. **Formulace taktiky** (upřesnění strategických cílů a vymezení zdrojů pro jejich plnění, variantně, na 2 – 3 roky, reagování na vzniklé změny, manévrování v procesu dosahování strategických cílů).
6. **Operativa – implementace** (konkretizace strategických cílů do jednorocního výkonového plánu podniku, s rozpisem na pololetní, čtvrtletní, měsíční a dekadní operativní plány – vypracování implementačních programů a procedur za účelem hladkého průběhu realizace strategií podniku.
7. **Kontrola a hodnocení** celého cyklu strategického řízení, jeho jednotlivých fází, s průběžnými návrhy opatření na vykonání potřebných změn.

Fáze tvorby strategie a její implementace jsou znázorněny na obrázku č. 1.

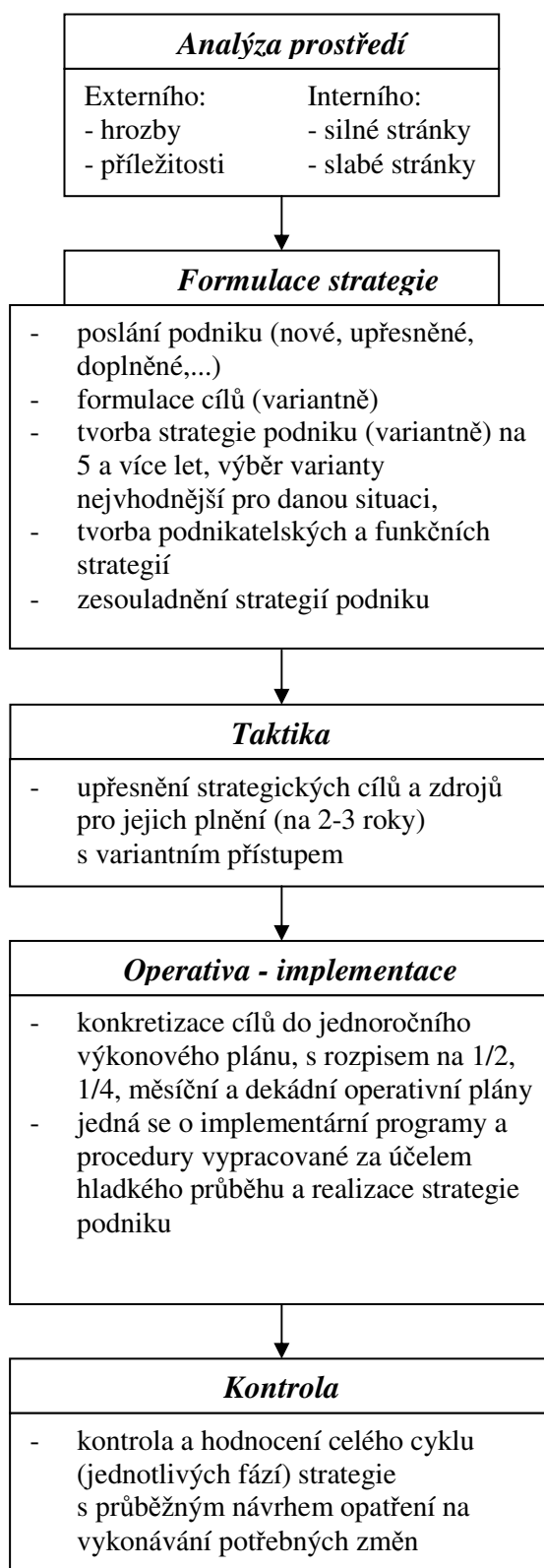
Analýza hrozeb a příležitostí musí být trvalou konfrontací s **analýzou slabých a silných** stránek podniku. Z existujících silných stránek podniku (např. koncentrace na určitý sortiment výrobků), se může v daném stádiu stát šance. Ale na základě změn poptávek a situace na trhu, se tato šance může změnit na ohrožení a riziko v podnikání.

Je proto nutné trvale monitorovat situaci v okolí a uvnitř podniku, vypracovat a aktualizovat soubor šancí a rizik podniku – podklad pro tvorbu strategie a její pružné změny.

Vztah příležitostí a hrozeb, slabých a silných stránek podniku je uveden na obr. č. 2.

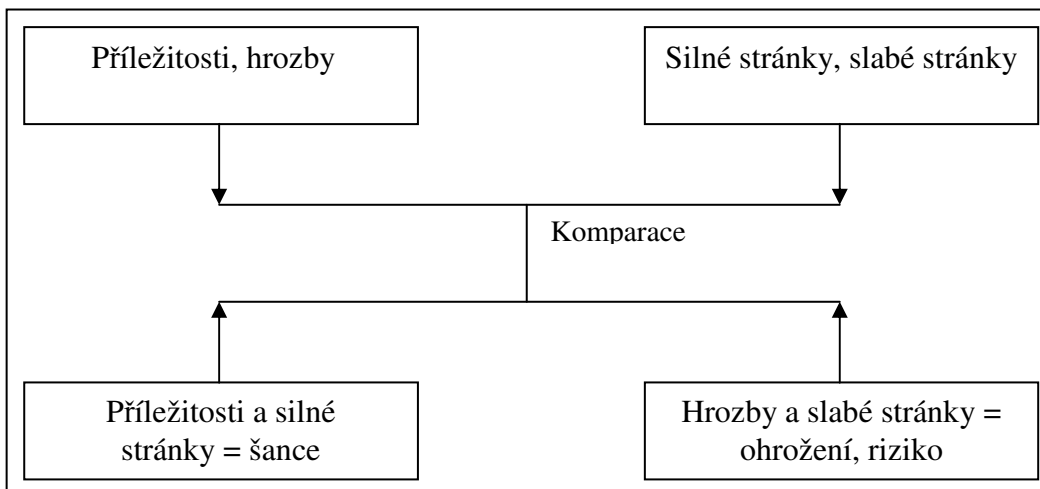
Formulace strategie je významným momentem strategického managementu. Určuje způsob získávání strategické konkurenční výhody a tím se její přijetí stává determinantou dalšího rozvoje firmy. Základní prvky, které je třeba trvale sledovat a zohledňovat při tvorbě strategie jsou schematicky uvedeny na obr. č. 3.

K tvorbě strategie a výběru její nevhodnější varianty je třeba **přístupovat dynamicky**, náměty postupně upřesňovat, doplňovat a hledat vhodné, aktuální řešení. Lze zde uplatnit postup, uvedený na obr. č. 4.

Obr. č. 1: Fáze tvorby strategie a její implementace*Fáze tvorby strategie a její implementace*

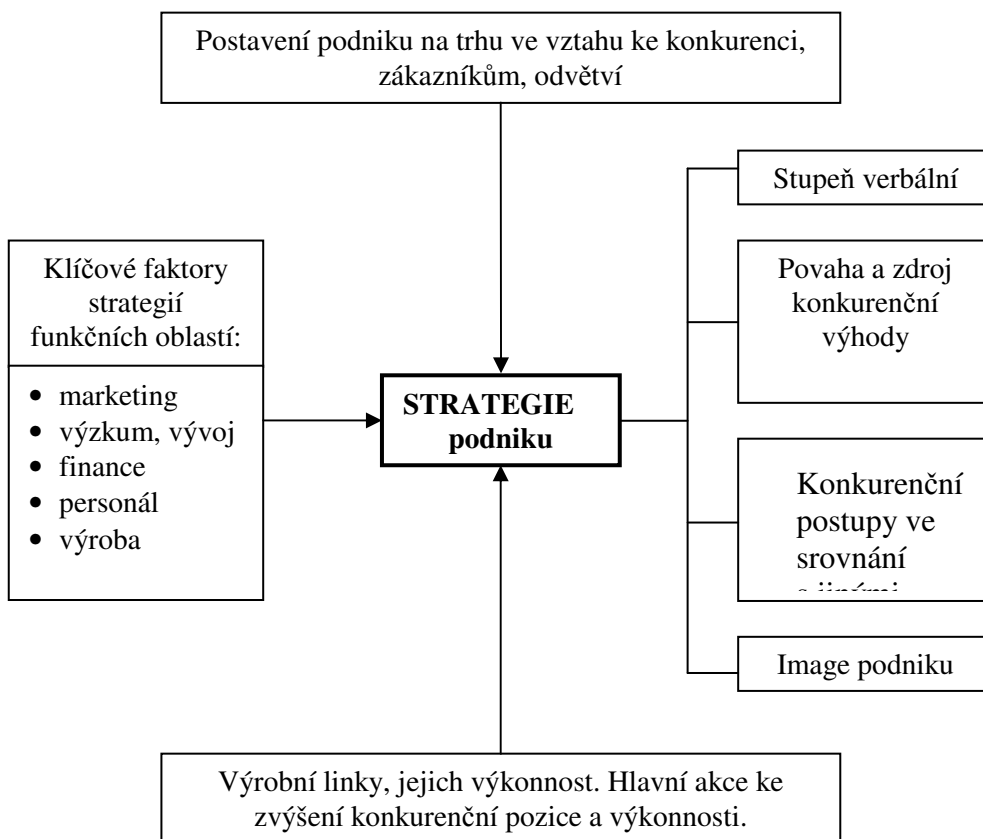
Obr. č. 2: Vztah příležitostí, hrozeb a slabých, silných stránek podniku

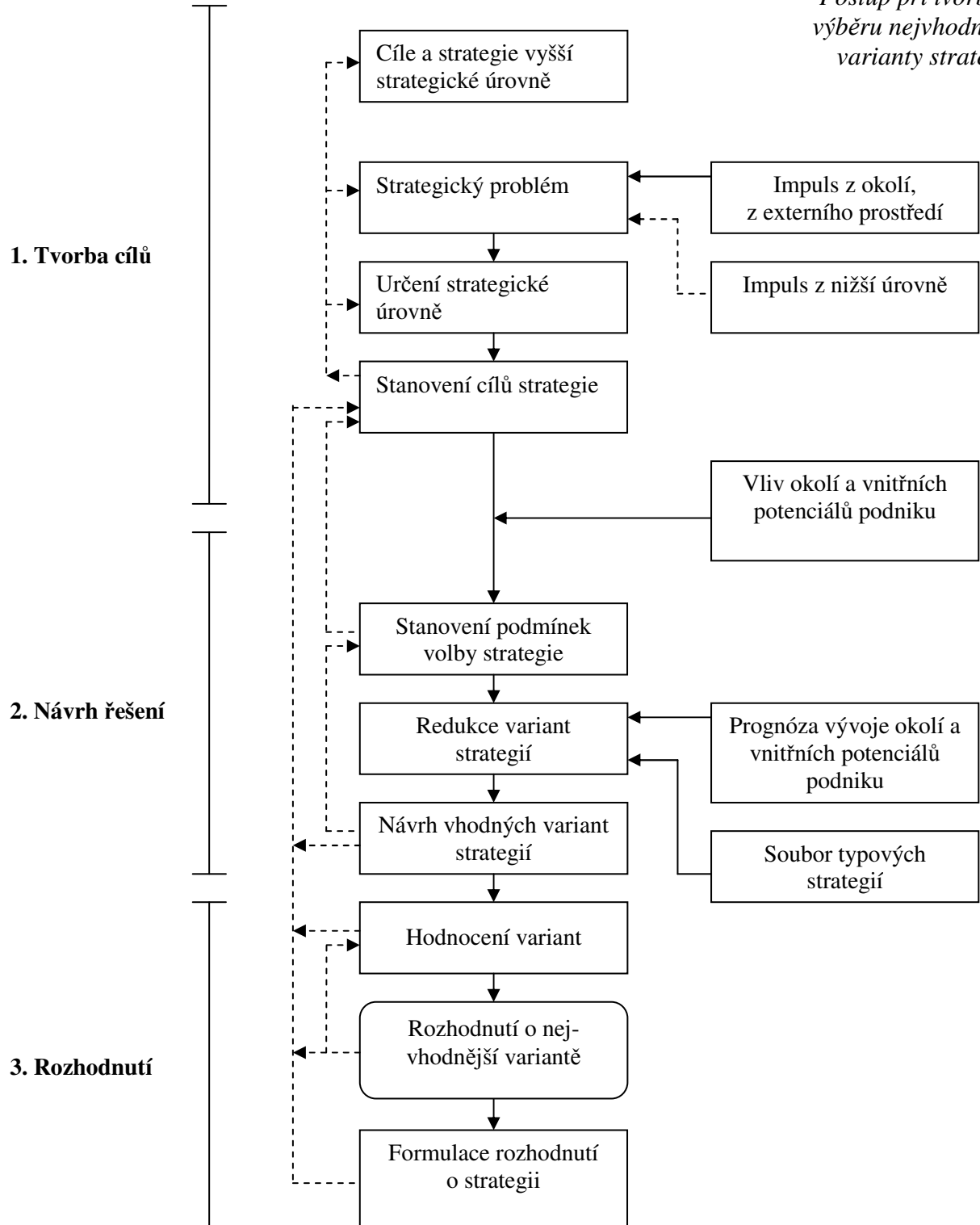
Vztah příležitostí, hrozeb a slabých, silných stránek podniku



Obr. č. 3: Prvky strategie podniku

Prvky strategie podniku



Obr. č. 4: Postup při tvorbě a výběru nejvhodnější varianty strategie*Postup při tvorbě a výběru nejvhodnější varianty strategie*

Vysvětlivky: _____ přímá vazba
 - - - - - zpětná vazba

1.4 Implementace strategie kontrola

Významnou fází celého procesu strategie je její **implementace**. Jedná se o programový, plánovitý proces, navazující na přijatou strategii podniku (zesouladěnou s podnikatelskou strategií a funkčními strategiemi), ve kterém dochází k naplňování strategických cílů.

*Implementace
strategie*

Právě v této fázi dochází k ověřování správnosti zvolených cílů, strategie a taktiky jejich realizace.

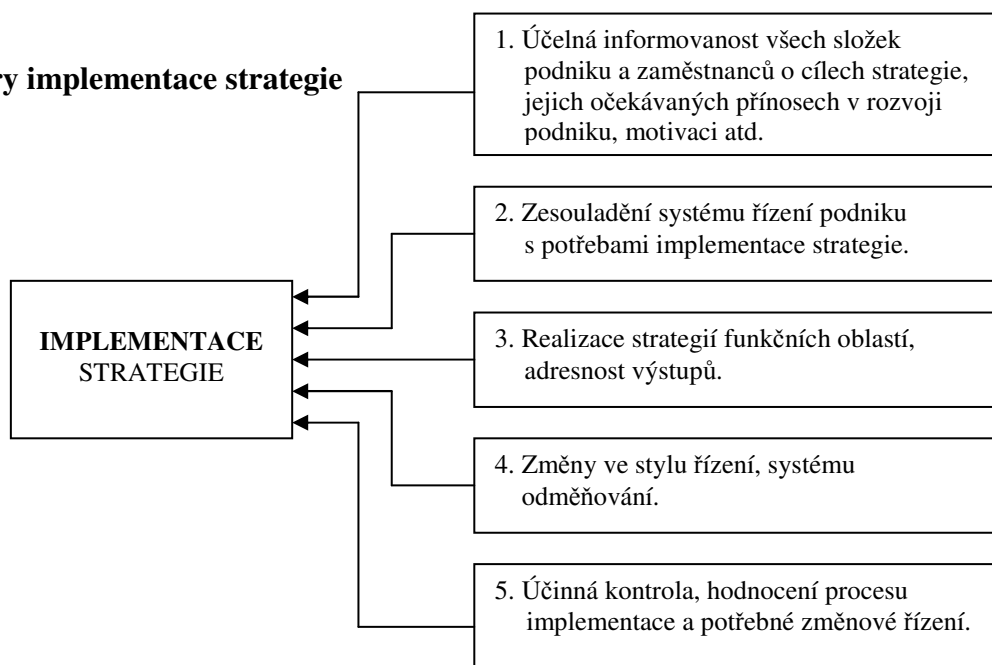
Při realizaci je důležité zohledňovat řadu faktorů, v závislosti na specifikách daného podniku. Jsou to zejména:

- účelná informovanost všech složek podniku, každého zaměstnance o cílech (obsahu) strategie;
- změny v systému řízení podniku, zesouladění organizační struktury s procesem implementace strategie;
- realizace funkčních strategií (marketingu, výzkumu a vývoje, TPV, výroby, financí, personalistiky, informatiky a dal.), adresnost výstupů;
- změny ve stylu řízení, systému odměňování;
- účinná kontrola a hodnocení procesu implementace, změnové řízení.

Názorně jsou faktory implementace uvedeny na následujícím obrázku č. 5:

*Faktory implementace
strategie*

Faktory implementace strategie



Součástí strategického plánovacího (implementačního) procesu jsou programy, procedury a rozpočty.

Programy tvoří postup, konkretizaci jednotlivých kroků a opatření podle funkčních oblastí (marketing, výzkum a vývoj, TPV, výroby atd.)

Procedury jsou podrobnějším rozpracováním programů do soustavy postupů, technik řešení jednotlivých plánovaných úloh (zejména v oblasti zásobování, výroby, odbytem atd.). Určitou formou procedur jsou **operativní plány**.

Součástí strategického plánovacího procesu jsou i rozpočty, které vymezují náklady, výdaje a výnosy v návaznosti na realizaci jednotlivých programů. Jsou rozpracovány na období jednoho roku jako nástroj hospodárnosti a kontroly plnění plánovaných úloh.

Souhrnně lze konstatovat, že posláním programů, procedur – operativních plánů a rozpočtů je transformovat strategické cíle, plány do soustavy taktických kroků a realizovat je tak, aby pružně reagovaly na všechny změny i externím i interním prostředí podniku.

Kontrola je relativně poslední fází v procesu tvorby a implementace strategie. Kontrola se prolíná celým procesem strategie, tvoří podněty pro zpětnou vazbu – pro cyklus jednotlivých fází strategie.

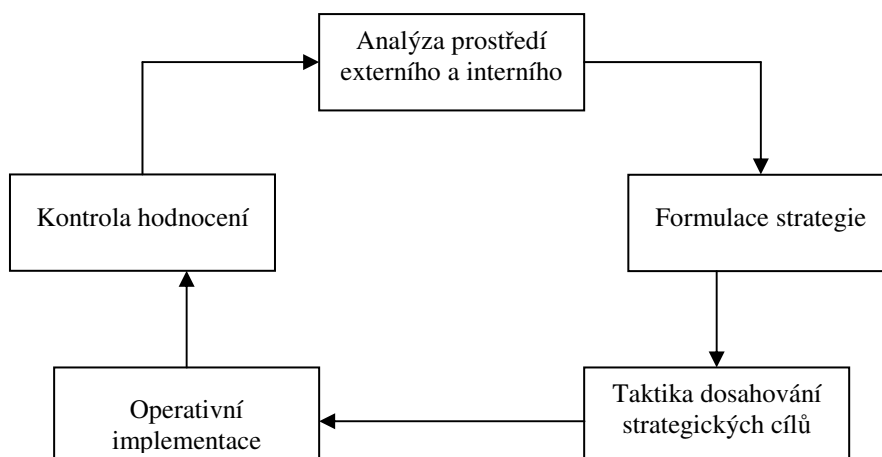
Kontrola je zde iniciátorem potřebných změn v jednotlivých fázích a krocích strategického procesu – od tvorby a výběrů cílů až po implementaci strategických plánů a programů.

Strategická kontrola je ve všech oblastech vázána na budoucnost.

Strategická kontrola

Hlavním posláním kontroly je v aktuálním časovém předstihu identifikovat nové situace na trhu (hrozby, příležitosti), situace uvnitř podniku (slabé a silné stránky), odhalovat nedostatky v přijatých strategických cílech, taktice jejich dosahování, v implementaci.

Cyklický průběh tvorby a implementace strategie lze znázornit následovně.



Cyklický průběh tvorby a implementace strategie

1.5 Přístupy ke zpracování strategie podniku

Přístupy ke zpracování strategie podniku

Na rozmanitost moderních přístupů ke strategickému managementu a jejich uplatnění v naší podnikové praxi upozorňuje Vodáček L. uvádí, že je potěšitelnou pravdou, že řada českých podniků se už snaží o vytvoření a realizaci podnikatelské strategie. Kvalita této snahy i dosažených výsledků jsou však rozdílné. Snad k největším propadům a nebezpečím vede snaha některých externích poradců vnutit českým podnikům standardně připravené postupy tvorby podnikatelských strategií. Strategický management je často označován za vrchol profesionality a umění manažerské práce. Málo z těch, kdo o něm mají reálnou představu, zapochybuje o jeho sociálně ekonomické závažnosti pro vlastníky, manažery i výkonné pracovníky, popř. partnery firmy. Jsou si též vědomi vysokých nároků na komplexní rozhodování, často pak v podmínkách silné dynamiky, neurčitostí a rizik. Svým významem se strategické řízení týká organizace jako celku, volby a zabezpečení jejich hlavních cílů i rozvojových záměrů. Svým základním výstupem (tj. podnikatelskou strategií a procesní adaptací její realizace na změny příležitostí i hrozeb konkurenčního prostředí) pak usiluje o zajištění podnikatelské prosperity firmy.

Konstatovat, že existuje jednotná teorie resp. skupina homogenních přístupů k tvorbě strategie, v strategickém managementu, je iluze.

Klasifikace přístupů strategického managementu v západních teoriích upozorňuje na nesprávnost chápání strategického managementu jako jednoho

či několika málo hotových návodů připravených pro praxi. Může být využito k orientaci o možnostech volby myšlenkových přístupů tvorby strategií, jež budou odpovídat rozdílným specifickým podmínkám a potřebám konkrétních aplikací. Předurčuje i možnost použití různých technik strategické analýzy a zhodnocení výsledků.

Charakteristika teorií strategického managementu, resp. jednotlivých přístupů (skupin myšlenkově podobných názorů) dnešního západního strategického managementu, vyžaduje stručnou konkretizaci:

Klasické přístupy

- **Klasické (plánovací) přístupy** jsou u nás nejvíce známy a uplatňovány, a to jak ve výuce, tak i v modifikacích pro praktickou aplikaci. Jsou názorné a poskytují systematicky uspořádané postupy řešení úloh strategického managementu, zejména pak tvorby a implementace podnikatelské strategie. Chápu proces tvorby podnikatelské strategie jako výsledek racionálních analýz, úvah a propočtů, zejména pak uvnitř plánovacího systému organizace. Daly vznik řadě populárních metod (SWOT, BCG, BAM, PIMS ad.). Často dnes využívají simulační podporu IS/IT. Preferují relativně prostou ziskovou orientaci strategických záměrů (např. zisk, návratnost vynaložených zdrojů) a proaktivní přístup k vyhledávání a dnes i záměrnému vytváření podnikatelských příležitostí. Mezi představitelé těchto přístupů patří např. H. I. Ansoff, M. E. Porter a další.

Sociálně orientované přístupy

- **Sociálně orientované přístupy** vstoupily do života na začátku 90. let. Rychle získaly výrazné místo pro podmínky ostré rozvojové a konkurenční dynamiky. Pozornost soustřeďují především na „architekturu strategických záměrů“ pro budoucí externí podnikatelské okolí. Preferují mnohotvárné pojetí sociálně-ekonomických cílů organizace a zdůrazňují jejich rozdílnost v různých ekonomikách. Doporučují nejen hledání, ale především nutnost inovačně promyšleného, záměrného vytváření nových a perspektivních podnikatelských příležitostí a jejich polí. Dávají myšlenkové náměty jak měnit pravidla konkurence, „přežít“ nutná období potíží, vytvářet dočasné partnerské vztahy pozitivní kooperace s příp. konkurenčními silami (strategické aliance), využívat budoucích změn politických a dalších podmínek rozvoje podnikatelských oblastí. K představitelům patří G. Hammel a C. K. Prahalad, Y. Doze, G. S. Gardiner, D. Knight, G. Stalk.

Pragmatické přístupy

- **Pragmatické přístupy** vycházejí z poznatků o velké rozdílnosti specifických podmínek různých firem pro aplikaci procesů strategického managementu. Dále pak z jejich rozdílného vnímání sociálními partnery. Uvažují navíc rychlou proměnnost interních a externích podnikatelských podmínek v čase. Preferují pluralistické pojetí cílů organizace. Vedle cílů ekonomických uvažují i cíle respektující skupinové zájmy sociální a psychologické satisfakce sociálních partnerů a jejich vliv na omezenou ekonomickou racionalitu (satisfakční rozhodování ve smyslu H. Simona). S ohledem na význam tvůrčích přístupů a rozvoje znalostí měnících se

podmínkám v poslední době tyto přístupy zdůrazňují význam kultivace kultury organizace a učení se, a to jak jednotlivců, dílčích kolektivů, tak organizací. Dnes se propojují s koncepty „učící se organizace“ (P. Sengeho, Ch. Argyrise a dalších). K vůdčím představitelům lze uvést např. H. Mintzberga, J. B. Quinna, F. J. Gouillarta, J. N. Kellyho, J. A. Waterse, D. Collise.

Adaptivní přístupy

- **Adaptivní přístupy** se orientují na jasný ekonomický cíl, popř. několik málo ekonomických cílů. Věří sice v částečnou možnost evolučních predikcí, ale ve stále větší míře se snaží identifikovat a rychle reagovat na dosud nevyčerpané i nově vznikající podnikatelské příležitosti. I když věnují pozornost především vnějšímu prostředí, jsou pro chaotické tržní podmínky považovány za pasivní. V podmínkách trhu, kde existují dosud nenaplněné či konkurenčně snadněji zvládnutelné tržní mezery se však osvědčují. K představitelům lze řadit např. B. D. Hendersona, H. J. Einhorna, R. M. Hogartha, M. T. Hannana, J. Freemana, O. Williamsona.

Je třeba zdůraznit, zejména pro praxi našeho podnikového managementu, že umění strategického managementu (včetně jeho základního „produktu“, tj. podnikatelské strategie firmy) svojí podstatou vyžaduje tvůrčí a na míru specifiky vytvářená řešení. Výše zmíněné myšlenkové přístupy západního strategického managementu mohou být svojí akumulovanou zkušeností inspirativním zdrojem poznatků pro tyto práce. Jejich účelné a účinné využití však vždy předpokládá identifikovat a pochopit myšlenkové předpoklady pro které vznikly, byly ověřeny a osvědčují se.

Vhodnou volbu informačního zázemí dnes existujících různých přístupů strategického managementu obvykle dokážou doporučit profesionálně kvalifikované poradenské firmy, popř. skuteční odborníci v útvarech strategie českých podniků. Obojích u nás není mnoho. Snad v málokteré oblasti českého podnikového managementu proto vzniká tak aktuální nutnost věnovat pozornost zajištění kvality řešitelů i týmové práci interních a externích odborníků.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Obsahové prvky strategického managementu

Obsahové prvky

- Předpokladem úspěšného působení podniku v konkurenčním prostředí je pružnost, předvídatost, adaptabilnost, udržení si zákazníků,

konkurenceschopnost.

- Rozhodujícím faktorem zde je trvalé monitorování externího a interního prostředí podniku a návazná tvorba jeho strategie a její pružná implementace.
- Management podniku, chce-li uspět, musí se snažit získat předstih – trvale udržet zákazníky, což umožní vyšší zhodnocení jeho zdrojů.
- Management musí orientovat své myšlení a jednání strategicky, při reakci na všechny dynamické změny a jejich využití, s cílem získávání strategické konkurenční výhody.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Vymezte aspekty významu strategického managementu pro podnikání?

Uveďte důvody, proč je potřebné trvale aktualizovat jednotlivé fáze tvorby a realizace strategie.

PRŮVODCE STUDIEM



Při studiu kapitoly soustřeďte pozornost vzniku strategického managementu, jeho významu pro podnik, aktivitám přípravy formulace dlouhodobých záměrů podniku, tvorbě strategie a principům strategického myšlení.

Při studiu této kapitoly se také zaměřte zejména na jednotlivé fáze přípravy tvorby strategie – analýze externího a interního prostředí podniku s cílem získat potřebné informace pro formulaci vize, poslání a cílů podniku, výchozí báze pro tvorbu strategie a etap jejího zabezpečení a implementace, kontroly a hodnocení. Důležitá je trvalá aktualizace jednotlivých kroků přípravy, tvorby a implementace strategie.

SHRnutí KAPITOLY STRATEGICKÝ MANAGEMENT – VZNIK A VÝVOJ, DEFINICE – ZÁSADY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ



Shrnutí

Strategický management vznikl z potřeb zdokonalení z předchozího dlouhodobého – strategického plánování, které nebylo plnou zárukou úspěšnosti podnikání zejména v důsledku:

- nedostatečné aktualizaci v návaznosti na změny,
- nedostatečném provázání systémů postupných kroků implementace,
- v nedostatečné metodice strategického plánování,
- v nedocení účasti managerů středních a nižších řídicích stupňů v procesu strategického plánování,
- a dal.

Uvedené příčiny, zejména problémy při implementaci strategie vedly ke vzniku strategického managementu, který představuje nepřetržitý proces s těmito kroky:

- analýza externího a interního prostředí podniku,
- vymezení vize, poslání a cílů podniku,
- formulace strategie, její fáze: taktika, operativa – plánování, implementace, kontrola.

Část této kapitoly je zaměřena také na přípravné fáze tvorby strategie:

- analýzu externího a interního prostředí podniku,
- formulace – aktualizace vize podniku, jeho poslání a cíle,
- formulace strategie, taktiky, operativy, konkretizace strategických cílů do ročního výkonového plánu (s rozpisem na pololetní, čtvrtletní, měsíční a dekadní plány), implementace – realizace plánů (vypracování programů a procedur s cílem bezporuchového plnění plánů, kontrola a hodnocení celého cyklu strategického řízení s průběžnými návrhy opatření na aktualizaci.

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE



1. MINTZBERG, H.: Patterns in Strategy Formulation. Management Science, 24178.
2. SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podnikání, MFICG, Praha, 1996.
3. SEDLÁK, M.: Management, Etika, Bratislava, 1997.
4. NÁGEL, K.: The 6 keys to Company Success, N. York, 1992.

Další zdroje

- 5.PAPULA, J.: Strategický management, ES EU Bratislava.
- 6.Projekt TTRIMM 07689: Strategický management, Modul 14, VŠB-TU, FE Ostrava, 1977.
- 7.SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podnikání, MFICG, Praha, 1996.
- 8.VODÁČEK, L.: Strategický management, MŘ 3/99.York, 1992.

KONTROLNÍ OTÁZKY



- 1.Co vyjadřují slova management a strategie?
- 2.Jak by jste vysvětlili pojem strategický management?
- 3.Jak vypadá časová osa průběhu vývojových etap strategického managementu?
- 4.Ovlivnila neustále se měnící situace na světových trzích jednotlivé vývojové etapy strategického managementu?
- 5.Které základní specifika strategického myšlení znáte?
- 6.Které principy strategického myšlení tvoří předpoklady k vytvoření úspěšné strategie?
- 7.Jaké jsou rozhodující faktory při tvorbě strategie a její následné implementaci?
- 8.Jak lze souhrnně formulovat jednotlivé fáze tvorby strategie?
- 9.Jak by jste stručně konkretizovali pragmatický přístup ke zpracování strategie podniku?

Kontrolní otázky

TEST 1



Vyberte správnou odpověď:

Test

1. Princip agregovaného myšlení znamená, že:

- a) po každém kroku zpracování strategie se vracíme ke krokům předchozím a podle potřeby korigujeme.
- b) je třeba uvažovat v určitých globálech, nezabývat se nepodstatnými detaily z hlediska strategie.

2. V etapě dlouhodobého plánování byl zájem manažerů soustředěn na:

- a) vnější situaci podniku, jeho zdroje a reprodukční proces,
- b) vnitřní situaci podniku, jeho zdroje a reprodukční proces.

3. Zvolte správnou definici pojmu adaptivní přístupy zpracování strategie podniku:

- a) se orientují na jasný ekonomický cíl, popř. několik málo ekonomických cílů. Věří sice v částečnou možnost evolučních predikcí, ale ve stále větší míře se snaží identifikovat a rychle reagovat na dosud nevyčerpané i nově vznikající podnikatelské příležitosti,
- b) jsou u nás nejvíce známy a uplatňovány, a to jak ve výuce, tak i v modifikacích pro praktickou aplikaci. Jsou názorné a poskytují systematicky uspořádané postupy řešení úloh strategického managementu.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



Řešení

1. b

Kapitola 1.2

2. b

Kapitola 1.1

3. a

Kapitola 1.5

2 FORMULACE DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU PODNIKÁNÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY FORMULACE DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU PODNIKÁNÍ

Obsahem této kapitoly je formulace podnikové vize, poslání podniku, cíle podniku.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY FORMULACE DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU PODNIKÁNÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

Formulovat dlouhodobé záměry podniku v oblasti podnikové vize, poslání podniku a cílů podniku.

Budete umět

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY FORMULACE DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU PODNIKÁNÍ

Strategické možnosti, výběr vhodné alternativy, generování alternativ, zájmové skupiny, techniky – metody při výběru alternativ, typy strategií.

Klíčová slova

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu druhé kapitoly: cca 3 hodiny.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Motto: *“Kdo neměl představu o budoucnosti, tomu se to vymstilo“*

Sokrates

Formulace dlouhodobého záměru pro jakoukoliv podnikatelskou činnost je věcí nejen obtížnou, ale i velmi zodpovědnou. Tato vývojová koncepce rozvojových aktivit obsahuje následující složky:

- podnikovou vizi;
- základní cíle podniku;
- poslání podniku.

V souvislosti s představou o budoucím vývoji podniku se objevují v literatuře i další pojmy, jako je podniková filozofie a podnikové krédo.

2.1 Podniková vize

Pojem vize je odvozen z latinského slova „**visio**“, což znamená „zření“ a ve vazbě vize budoucnosti označuje proroctví. Proto také pojem podniková vize označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro dlouhodobější horizont deseti a více let, jak zdůrazňuje Pártl . Vize však pouze načrtává podle Slavíka v nejvšeobecnějších a koncepčních pojmech představu o budoucím vývoji a postavení podniku. Úkolem vize je totiž zachytávat a reagovat na jevy, trendy i faktory, které jsou v současnosti nevýrazné, nepřesné a mlhavé, ale mohou se v budoucnu stát nosnými vlivy, jež budou působit přímo či nepřímo na podnik. Vize jsou tudíž myšlenky, které předbíhají svou dobu a musí mít motivující charakter. Proto odhalení nosných vlivů, které budou v budoucnu působit na podnik, není výsledkem rozsáhlých a hlubokých analýz, naopak zde rozhodující roli sehrává intuice, mentální schopnosti, fantazie, vnímavost a předvídatelnost tvůrce vize. Výsledkem snahy dobrých vizionářů je přitažlivý obraz budoucnosti podniku, který však respektuje reálné možnosti podniku a vyžaduje základní hranici, kam až se podnik může rozvinout. Z tohoto vyplývá, že dobře formulovaná vize není jen nezávazným snem či produktem nekritické fantazie, ale komplexní cílovou představou, která musí mít reálný základ a zároveň představovat přitažlivou i podněcující výzvu.

Podnikové vize

Z těchto základních myšlenek vyplývá fakt, že vize musí být viditelná svou snahou mobilizovat, integrovat a inspirovat zájmy a síly co nejširšího okruhu pracovníků podniku, dosáhnout vytýčené dlouhodobé a trvalejší záměry v podobě cílů. Jedná se o vytvoření takového souboru myšlenek, který vyhoví obecné potřebě zaměstnancům podniku, znát a rozumět společné budoucnosti a mít příležitost v rámci svých možností o ní usilovat. Proto je vize určena především pro vnitropodnikovou potřebu a má charakter vnitřního podnikového dokumentu. Zároveň kvalitně formulovaná vize by měla být stručná, snadno zapamatovatelná a obsahovat řadu významných aspektů, z nichž zdůrazňuje Pártl následující:

- ujasnění si existence podniku;
- propojení poslání jedince a organizace, vytvoření pocitu sounáležitosti pracovníků s podnikem;
- mobilizace a inspirace většiny pracovníků podniku;
- integrace tvořivé síly, akcí, účelu, chápání, víry, hodnot, symbolů, modelů, metafor, mýtů i tradice;
- zesílení potřeby pozitivních změn;
- umožnit všem pracovníkům zamyslet se nad svým osobním přispěním k realizaci záměru podniku;
- vytváření důvěry ve vedení podniku a posílení pocitu vlastní důležitosti;
- omezení nejistoty a strachu z neznáma;

- vyhlášení mnoha let tvrdé, vytrvalé a oddané práce se zdůrazněním věrnosti jako trvalé hodnoty.

Kvalitní podniková vize jako výsledek zamyšlení nad vývojem podnikatelského prostředí a vnitropodnikovými procesy by měla obsahovat odpovědi na následující otázky:

- co podnik dělá, kde se nalézá a proč to dělá;
- kam chceme v podniku jít a proč tam chceme jít;
- jak se tam dostaneme a s kým se tam dostaneme;
- jaký to bude vývojový proces včetně zdůraznění obtíží;
- jaké máme lidi, podnikovou kulturu, historické zkušenosti;
- jak jsme vybaveni, jaké jsou naše slabiny a přednosti;
- jaké máme šance na trzích, co nás může ohrozit a jak rozvineme naše konkurenční schopnosti.

Dobře zpracovaná vize je sice předpokladem úspěchu prosazované strategie, ale základem úspěchu je vůle reálnou vizi prosadit a uskutečnit. Tato vůle podle Součka umožňuje překonat i největší překážky a proto si nelze připouštět neřešitelnost určitých problémů nebo situací. S tím souvisí i skutečnost, že sice kvalitní vize může být výsledkem jen týmové práce spojené s kolektivním pohledem vrcholového managementu na stav i vývoj v podniku, ale hnací silou realizace vyslovených předsevzetí je úsilí jedinců stmelených vhodně volenou taktikou v jeden řídicí celek.

2.2 Poslání podniku

Poslání podniku

Vizi jako produkt částečně racionálního (výsledek analýzy) a částečně emocionálního uvažování (výsledek představivosti, tušení, odhadů), lze přirovnat k hvězdě, podle které se vedení podniku orientuje při průchodu přes turbulentní a neprobádané podnikatelské prostředí budoucnosti. Z vize vychází poslání podniku, které je sice soustředěno na současnost, ale musí být propojeno na budoucnost a proto nemůže existovat bez vize a naopak. Lze tudíž říci, že poslání bez vize by se za krátkou dobu znehodnotilo a vize bez poslání by byla pouze výplodem fantazie.

Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity (co dělá a bude dělat). Tímto způsobem poslání podniku specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o jaký podnik usiluje. Formulované poslání podniku se tak stává spolu s vizí důležitou součástí

procesu tvorby strategie, neboť dává řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a napomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou. Lze proto označit poslání jako hybnou sílu podniku, „neviditelnou ruku“, která podnik v jeho vývoji může usměrnit.

Poslání podniku může být vymezeno jako užší nebo širší. Užší vymezení poslání dává jasnější představu o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích nebo službách, které podnik poskytuje, o technologiích, které jsou v podniku využívány, případně o trzích, na kterých působí. Na druhé straně však omezuje prostor pro využití vnějších příležitostí, které poskytuje měnící se prostředí podniku. Širší vymezení poslání vytváří větší prostor pro aktivitu organizace, umožňuje jí přiblížit vlastní působnost ve vícerych odvětvích národního hospodářství i ukázat na vysokou podnikovou flexibilitu díky používání různých technologií či působení na různých trzích. Tím se vytváří potřebná dobrá a žádoucí pověst o schopnostech podniku. Nevýhodou širšího vymezení poslání je, že mnohdy nedává jasnou orientaci o zaměření podniku, což může dezorientovat jak zákazníky, tak další subjekty v okolí.

Šířka vymezení poslání do velké míry závisí na hierarchické úrovni, pro kterou poslání vymezujeme nebo přímo i na velikost podniku, neboť lze říci, že s velikostí podniku může růst diverzifikace podnikatelských aktivit. Poslání na

úrovni podniku je zpravidla šířeji formulované než-li na úrovni jeho jednotlivých divizí. Tuto zásadu lze dokumentovat podle Papuly jak následujícím přehledem, tak i konkrétním příkladem.

Širší vymezení podniku	Užší vymezení podniku
dopravy	letecká
stavebnictví	bytové
finanční trhy	pojišťovnictví
potravinářství	mléčné výrobky

Širší a užší vymezení poslání organizace podle Papuly

Širší formulace poslání na úrovni podniku: „Základním záměrem General Motors je poskytovat výrobky a služby takové kvality, aby naši zákazníci získali nejvyšší hodnoty, naši zaměstnanci a partneři v podnikání měli podíl na našich úspěších a naši akcionáři dostávali stále vysokou návratnost ze svých investic.“

Užší formulace poslání na úrovni podnikatelských jednotek je mnohem jasněji definováno, jak vyplývá z těchto ukázek:

- „Chevrolet Business Unit je zaměřeno na výrobu a prodej spolehlivých a hospodárných osobních automobilů, sportovních automobilů, nákladních aut a motorových člunů.“
- „Hughes Aircraft má poslání vyrábět elektronické komponenty a systémy pro obranu a spotřební průmysl.“
- „Electronic Data System se orientuje na navrhování a přípravu informačních systémů pro veřejné i soukromé organizace včetně vlastní firmy.“

Poslání se mohou lišit nejen v širším a užším pojetí, ale i v délce, obsahu, přesnosti podle zkušenosti, efektivně formulované poslání podniku by podle Hrona – Tiché – Dostála mělo odpovídat na následující otázky:

- Zákazník. Kdo jsou zákazníci podniku?
- Produkt. Jaké jsou nosné výrobky nebo služby podniku?
- Trh. Na jakém trhu podnik soutěží?
- Technologie. Jaký způsob výroby podnik propaguje?
- Zájem o přežití, růst a profitabilitu. Má podnik definovány ekonomické cíle?
- Sebekoncepce. Čím se podnik od ostatních liší, v čem je jeho konkurenční výhoda?
- Vztah k veřejnosti. Zohledňuje podnik zájem společnosti?
- Vztah k zaměstnancům. Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?

Na druhé straně Horáková se domnívá, že vyjádřit poslání v praxi lze řadou způsobů, což je možné nejčastěji realizovat takto:

- Pomocí výrobků, které podnik vyrábí nebo pomocí služeb, které poskytuje.

„Jsme výrobci exkluzivní pánské obuvi.“

„Poskytujeme finanční služby jak jednotlivcům, tak firmám podnikajícím v oblasti gastronomie.“

Pomocí technologií, které podnik při výrobě výrobků nebo při poskytování služeb používá.

„Naše nápoje jsou vyráběny klasickým způsobem.“

„Služby zabezpečují pracovníci, ovládající nejmodernější techniku.“

• Pomocí vztahu k trhu z hlediska uspokojování potřeb zákazníka.

„Nezabýváme se prostou výrobou a prodejem kosmetických výrobků, našim posláním je splnění přání žen – lépe vypadat a líbit se svému okolí.“

• Pomocí kombinace několika rozdílných faktorů přičemž nejčastěji používané přístupy využívají vztahy následujících veličin:

a) Vyjádření základního poslání pomocí vztahů veličin „3c“:

Customer – zákazník

Competition – konkurence

Company – společnost

Tyto vzájemné vazby vytváří obecnou představu o činnosti podniku neboť:

- vystihují typ zákazníka, kterého chce podnik uspokojovat a jeho specifické potřeby (kdo je náš zákazník a co si přeje);
- charakterizuje samotný podnik pomocí vyráběných výrobků, poskytovaných služeb i technologií, které bude využívat při uspokojování potřeb zákazníků;
- ukazuje postavení podniku a jeho reálné možnosti v konkurenčním prostředí a vymezuje oblasti, ve kterých je podnik schopen úspěšně působit.

b) Vyjádření základního poslání podniku kombinací veličin vztahujících se k zákazníkovi, kam patří:

- segment trhu, který chce podnik uspokojovat;
- konkretizace potřeb zákazníků, kterým chce podnik vyhovět;
- technologie, které k uspokojení potřeb zákazníků podnik využívá.

Poslání podniku slouží jak vlastním zaměstnancům, tak k informování veřejnosti. Proto je důležité vyslovit poslání v písemné formě, přičemž tento dokument se v češtině běžně označuje jako deklarace o poslání podniku případně jako deklarace o poslání a cílech podniku. Deklarace o poslání podniku přitom není výrazně specifickým dokumentem, zachovává si určitý stupeň všeobecnosti. Dobře sestavená deklarace musí působit jako integrující prvek, který spojuje hlavní zainteresované strany a jejich zájmy na delší časové období. Těmito subjekty jsou zákazníci, vlastníci a zaměstnanci firmy. Dobře zpracovaná a přesvědčivě i jasně formulovaná deklarace o poslání podniku musí:

- u řadových zaměstnanců vyvolávat pocit sounáležitosti s podnikem, motivuje pracovníky a na základě vyslovených zásad dochází u nich k pochopení a odpovědnosti svého chování;
- u vrcholového vedení vyjasnit pohled na dlouhodobé směřování podniku a napomáhat udržovat manažery na nižší řídicí úrovni ve zvoleném směru;
- respektovat zájmy vlastníků a proto alespoň rámcově se musí shodovat s představami a osobními cíli této zájmové skupiny;
- přesvědčit zákazníky, že jsou nejváženějšími osobami v rámci hodnotového žebříčku podniku a proto pro jejich uspokojení uskutečňuje podnik všechny aktivity.

I když se jedná o dokument se značnou mírou všeobecnosti, je zapotřebí věnovat jeho sestavení velkou pozornost. Měl by být:

- pečlivě formulovaný s využíváním přesných pojmů;
- dostatečně výmluvný, ale ne příliš rozsáhlý;
- jasně prezentovat podnik a jeho úsilí.

Zároveň je nutno zdůraznit, že dokumenty tohoto typu neobsahují velká množství číselných údajů a detailních informací. Ovšem určité číselné údaje mohou být v rámci Deklarace o poslání podniku použitelné a užitečné.

Důležité postavení poslání podniku je velmi často zdůrazňováno jeho vazbou na podnikové slogany či motta. Dobře zformulovaná deklarace podniku by měla vyústit do takového podnikového motta, aby toto stručné vyjádření funkce podniku vystihlo jádro (hlavní ideu) poslání. Přitom však musíme mít na zřeteli, že právě tyto slogany či podniková motta mají často charakter reklamních frází. Na druhé straně jsou tyto slogany velmi snadno zapamatovatelné a vyvolávají konkrétní představy o podniku. Typickými

úspěšnými podnikovými slogany jsou např.:

„Náš zákazník, náš pán“ (firma Baťa)

„Lidem myšlení, strojům dřinu“ (firma Baťa)

„Lepší věci pro lepší život prostřednictvím chemie“ (firma Du Pont)

Důležitou závěrečnou zásadou při tvorbě poslání a jeho formulaci do podoby deklaráce je skutečnost, že jednou vyjádřené poslání podniku by nemělo být revidováno při každé sebemenší změně, ke které v podniku dochází. Mělo by mít zásadně trvalejší platnost, ale nesmí zůstat vůbec neměnné a jednou provždy dané. Nutnost změnit obsah poslání či jeho formulaci vyvolávají většinou výraznější změny především vnějšího prostředí, případně zde působí i vnitřní podmínky života podniku.

2.3 Cíle podniku

Cíle podniku

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro přesně stanovený časový horizont. Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulované poslání transformuje do konkrétních budoucích výsledků a tak cíle představují pro vedení podniku i nižší řídicí úrovně závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném čase. Z toho vyplývá, že stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvalifikování základního poslání. Cíle jsou tudíž důvodem pro určitá jednání, východisko a podnět k aktivitě a výkonnosti. Teprve po stanovení cílů je možné rozhodnout jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení a jakým způsobem a jaké časové horizonty jsou nutné pro jejich dosažení.

Vycházíme-li z teze, že vize vymezuje všeobecný směr činnosti podniku a poslání vymezuje hranice aktivit, ve kterých se podnik pohybuje, pak strategické cíle představují konkrétní záměry podniku a tvoří východisko pro tvorbu strategie. Aby byly úspěšným východiskem, musí se v cílech podniku koncentrovat cíle vlastníků, manažerů, ostatních zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů. Proto strategické cíle podniku musí zahrnovat v sobě podle Papuly:

- určitý podíl všeobecného, odvozeného z vlivu vnějšího okolí, které představují respektování společenských cílů. Zde patří zásady:
 - ochrany národního bohatství a životního prostředí;
 - dodržování právních a etických norem;

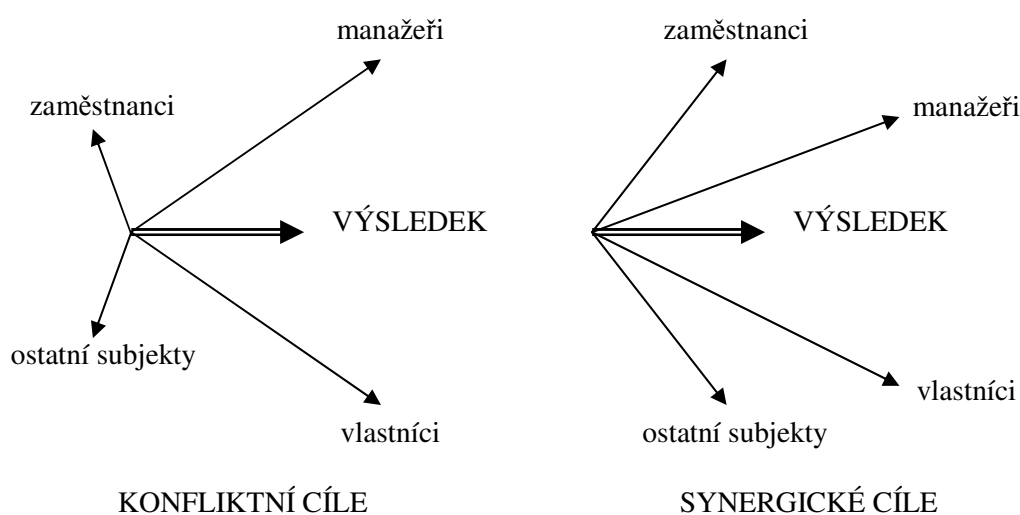
- dodržování podmínek spravedlivé soutěže;
- dodržování podmínek pracovních, sociálních apod.

- konkrétní podnikové cíle, které reprezentují zájmy vlastníků, manažerů i ostatních zaměstnanců a dalších subjektů.

Konfliktní cíle
Synergické cíle

Konkrétní cíle podniku jsou příkladem promítnutí a zohlednění často rozdílných zájmů, které mohou mít charakter buď konfliktní nebo synergický. Synergicky formulované cíle umožňují získat širší podporu pro strategie směřující k jejich naplnění, čímž vzniká vyšší pravděpodobnost splnění cílů a tím i vyšší celkové efekty.

Působení konfliktních a synergických cílů na konečný výsledek podle Papuly



Obecně lze říci, že strategické cíle podniku musí být **SMART**, což znamená, že musí splňovat následující charakteristiky:

S – specific = specifický, originální,

M – measurable = měřitelný,

A – agreed = akceptovaný,

R – realistic = reálný,

T – trackable = termínovaný, sledovatelný.

Současně je nutno zabezpečit hierarchii cílů či-li priority cílů. Pojem priority cílů naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější, než dosažení cílů ostatních. Priorita cílů může rovněž odrážet relativní důležitost některých cílů bez ohledu na čas. Jak uvádí Donnelly – Gibson – Ivancevich například finanční stabilita podniku je nezbytnou podmínkou pro realizaci celé řady dalších cílů a tudíž tento ukazatel patří vždy k prioritám. V rámci priorit cílů ne nutno zásadně stanovit nejvyšší podnikový cíl a tím je zajištění existence podniku. To znamená, že zabezpečení existence podniku může být pouze za situace, kdy podnik je hospodářsky silný tj. je-li dobře kapitálově vybaven. Z toho vyplývá, že zisk nelze považovat za vhodný nejvyšší cíl, neboť zisk je pouze prostředkem pro posílení vlastního kapitálu, pro financování investic i sociálních služeb, pro odměnu zainteresovaných osob, podporu veřejných zařízení a dobročinných akcí i financování vývoje a výzkumu.

V praxi je třeba, aby byly určovány takové cíle ve všech oblastech podnikové činnosti, které přispívají k dosažení nejvyššího cíle tj. k udržení existence podniku a zlepšení jeho situace v rámci konkurenčního boje. Proto Peter Drucker udává, že organizační cíle by měly být určovány přinejmenším v těchto oblastech:

Organizační cíle

1. Postavení na trhu.
2. Inovace.
3. Produktivita.
4. Materiální a finanční zdroje.
5. Rentabilita.
6. Manažerské výkonnosti a zodpovědnosti.
7. Výkonnosti pracovníků a jejich postoje.
8. Sociální zodpovědnost.

Uvedené pořadí nevyžaduje důležitost cílových oblastí, neboť relativní významnost cílů závisí na specifických podmínkách, ve kterých se jednotlivé podniky nachází.

Závěrem je nutno zdůraznit, že hierarchické uspořádání cílů musí respektovat vliv jednotlivých úrovní řízení v rámci podniku. Prakticky to znamená, že cíle podniku jsou zákonitě nadřazeny cílům jednotlivých provozů (podnikatelských jednotek) či jejich organizačním částem i cílům jednotlivců.

2.4 Podniková filozofie

Podniková filozofie

Podniková filozofie, jak tvrdí Dedouchová, odráží základní měřítka, hodnoty, aspirace a filozofické priority, jimiž jsou ti, co dělají rozhodnutí, vázání a které provázejí management podniku. Tato část říká, jak podnik zamýšlí podnikat a jak odráží uznání sociální odpovědnosti. Podle Weckerteho úkolem podnikové filozofie musí být řízení všech aktivit v podniku jedním směrem a dobrá podniková filozofie se vyznačuje tím, že popisuje jasný a eticky podložený hlavní cíl podniku. Proto obsah podnikové filozofie se musí zaměřit na zákazníka (respektování jeho potřeb), na zaměstnance (politika řízení a personální politika), na vztah ke společnosti (tvorba pracovních míst, rozdělování mladých pracovníků, podpora sociálních zařízení, plnění legislativy) a na závazky vůči obchodním partnerům (fair jednání vůči dodavatelům i konkurenci) a vlastníkům.

*Podnikové filozofické
krédo*

2.5 Podnikové filozofické krédo

Některé podniky formulují i podnikové filozofické krédo, aby zdůraznili svůj vlastní názor na podnikání, čímž mohou docílit odlišení od konkurence. Toto podnikové filozofické krédo vytváří základ pro vyjádření podnikové kultury.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Pro tvorbu strategie je důležité, aby si podniku vyznačil na základě strategické analýzy svoji vizi, poslání a cíle, uvažuje-li se změnami v podnikání.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



K čemu může dojít, když podnik nedůsledně vymezí své dlouhodobé záměry – vizi, poslání, cíle a trvale je neaktualizuje?


PRŮVODCE STUDIEM	
-------------------------	---

Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na důležitost vymezení dlouhodobých záměrů podniku (v důsledku měnící se situace v okolí podniku) z aspektu formulace vhodné strategie pro dané období!

SHRNUTÍ KAPITOLY FORMULACE DLOUHODOBÉHO ZÁMĚRU PODNIKÁNÍ	
---	---

Obsahem této kapitoly je problematika formulace dlouhodobého záměru podnikání podniku: podniková vize, poslání podniku, cíle podniku, podniková filozofie.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE	
--------------------------	---

1. DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. Profess Praha, 1. vydání, 1998, ISBN 80-85253-25-0.
2. DONNELLY, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. Grada Publishing Praha, 1. vydání, 1997, ISBN 80-7169-422-3.
3. SLAVÍK, Š.: Strategický manažment. Ekonóm Bratislava, 1. vydání, 1997, ISBN 80-225-0816-0.
4. SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podniku. Management Focus International Consulting Group, s. r. o., Praha, 1996, str. 72.
5. PAPULA, J.: Strategický management, Elita, Bratislava, 1993, ISBN: 80-85323-41-9.
6. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. VŠE Praha, 1997, ISBN: 80-7079-920-8.

Doplňující zdroje

KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Jak by jste zdůvodnili potřebu a význam formulace dlouhodobých záměrů podnikání z aspektu tvorby strategie?
2. Z aspektu tvorby strategie by jste charakterizovali cíle podniku jakým způsobem?
3. Které složky tvoří vývojovou koncepci dlouhodobého záměru podniku?
4. Jak by jste definovali pojem poslání podniku?
5. Zkratka SMART vyjadřuje v souvislosti se strategickými cíli které charakteristiky?
6. Vysvětlete, co umožňují získat synergicky formulované cíle?

*Kontrolní otázky***TEST 2**

Vyberte správnou odpověď:

Test

1. **Podniková vize je určena především pro vnitropodnikovou potřebu a má charakter vnitřního podnikového dokumentu:**
 - a) ano,
 - b) ne.
2. **Poslání podniku může být vymezeno jako:**
 - a) užší nebo vyšší,
 - b) užší nebo širší.
3. **Cílem podniku rozumíme:**
 - a) konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období,
 - b) konkrétní stav, jehož dosažení není předpokládáno v určitém časovém období, ale je přizpůsobeno konkrétní situaci, ve které se podnik nachází.

KLÍČ K ŘEŠENÍ*Řešení*

1. a
2. b
3. a

Kapitola 2.1
Kapitola 2.2
Kapitola 2.3

NÁMĚTY PRO TUTORIÁLY – PŘÍPADOVÁ STUDIE, NÁMĚTY DO DISKUZE**Příklad strategického plánování podniku**

*Náměty pro tutoriály –
případové studie,
náměty do diskuse*

Při charakteristice strategického plánování v podniku jako procesu tvorby cílů a postupů k jejich dosažení vycházíme z definování čtyř základních otázek:

1. Jaká je vize organizace, její poslání.
2. Definice podnikových cílů a priorit.
3. Volba strategie přežití nebo rozvojové strategie.
4. Definování kompetence – tvorba strategických týmů s jasně vymezenými cíli.

Metodologie strategického řízení a plánování

Proces strategického plánování vychází z definování směru podnikání – vymezení předmětu činnosti podniku a se sběru informací o současném stavu a předpokládaném vývoji vnějšího i vnitřního prostředí.

Na základě vyhodnocení informací a dat, zpracování externích faktorů (reprezentovaných makroprostředím – tj. legislativy státu, podmínek v odvětví, na trhu, ale i v mikroprostředí, tj. znalostí zákazníků, dodavatelů, odběratelů a konkurence), dále interních podkladů (znalostní potenciál, řídicí potenciál, tržní pozice, finanční analýza a funkční analýza) provádíme analýzu. Zde se vymezují příležitosti a hrozby, přednosti a slabiny našeho podniku.

Na tomto základě sestavujeme scénáře vývoje podniku (většinou optimistický, pesimistický a pravděpodobný – realistický). Formulujeme možnosti rozvoje podniku vzhledem k tržním příležitostem, přednostem firmy i s ohledem na rozvojovou strategii přežití.

Vyhodnocení alternativ rozvoje provádíme z pohledu definovaných kritérií (atraktivita, tržní šance, potenciálního úspěchu) a definujeme strategické cíle. Cíle by měly být vyjádřitelné kvantitativně i kvalitativně, přičemž měřitelnost je samozřejmě vlastností cílů kvantitativních, akceptovatelnost, reálnost a sledovatelnost patří k oběma skupinám cílů.

Samotná příprava strategie se provádí ve vazbě na vztah k trhu, ke konkurenci a na naše přednosti. Systémem strategického plánování se rozumí proces vedoucí k vypracování strategického plánu. Podmínkou pro jeho úspěšné zavedení jsou tyto skutečnosti:

- skutečný zájem vlastníka a managementu,
- práci musí řídit vrcholový pracovník, který má rozhodovací pravomoc a odpovědnost za podnik,
- členové strategického týmu musí zvládat principy strategického myšlení a znát specifika daného podniku z hlediska: technického, ekonomického i obchodního.

Než si znázorníme postup pro tvorbu a zavádění strategie, stručně si budeme charakterizovat některé pojmy:

Vize podniku – vyjadřuje kým chce podnik být a jak se chce na trhu profilovat z hlediska jeho předpokládaného úspěchu. Jedná se tedy o široce zaměřený, jedinečný a dlouhodobý návrh zaměření jeho činnosti, který je vlastně určitým rámcem pro podnikatelskou činnost.

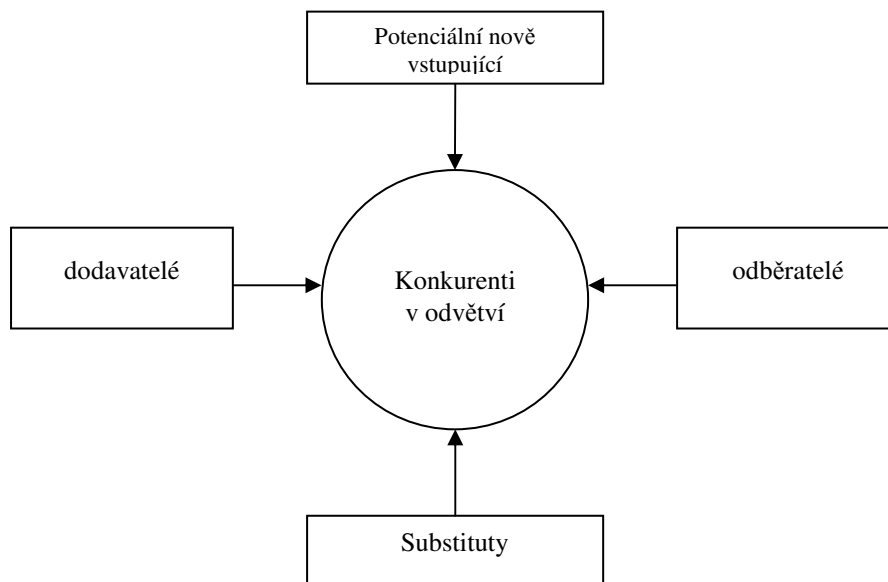
Prognóza je logická i kvalifikovaná předpověď týkající se vývoje určitého jevu nebo procesu. Prognóza má vlastně omezit, resp. snížit rizika a nejistoty spojené s budoucím vývojem.

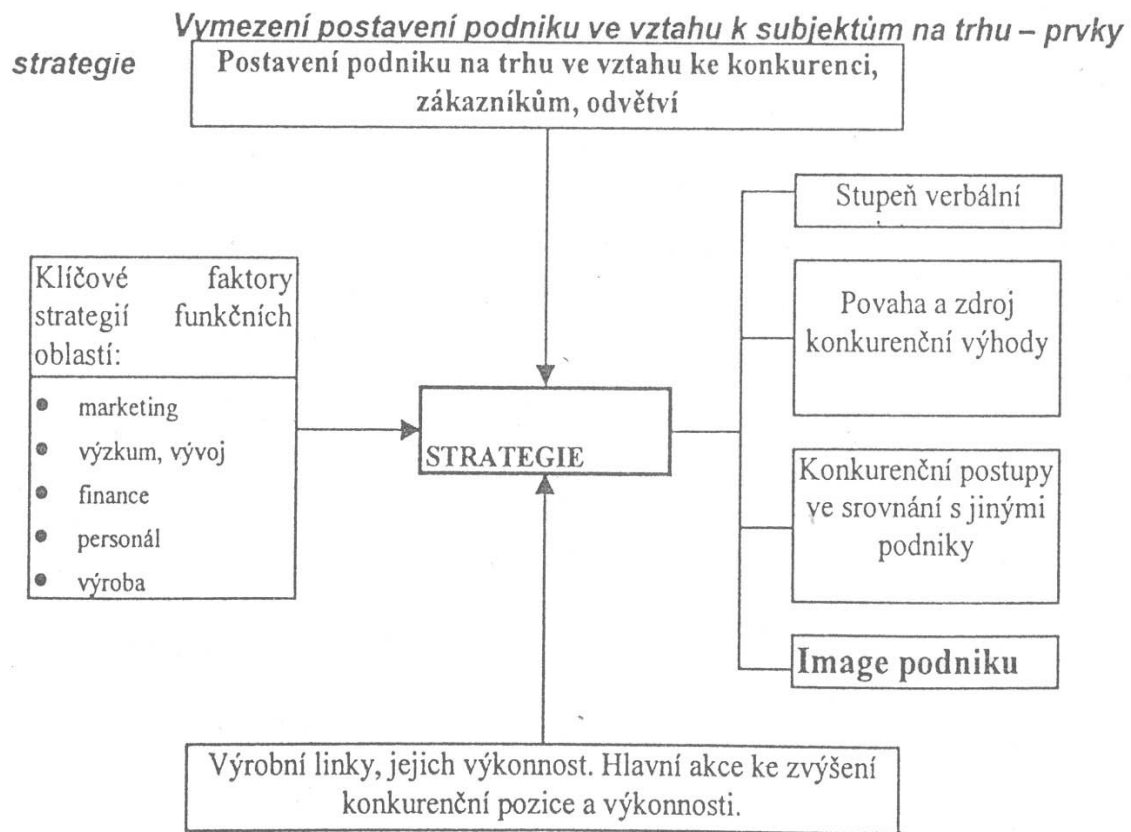
Portfoliová metoda vznikla z finančně-ekonomických úvah a znamená optimální kombinaci různých investičních možností. Portfolio znamená určení nějakého pole šancí a rizik, vyváženého programu se zohledněním budoucího vývoje výnosů.

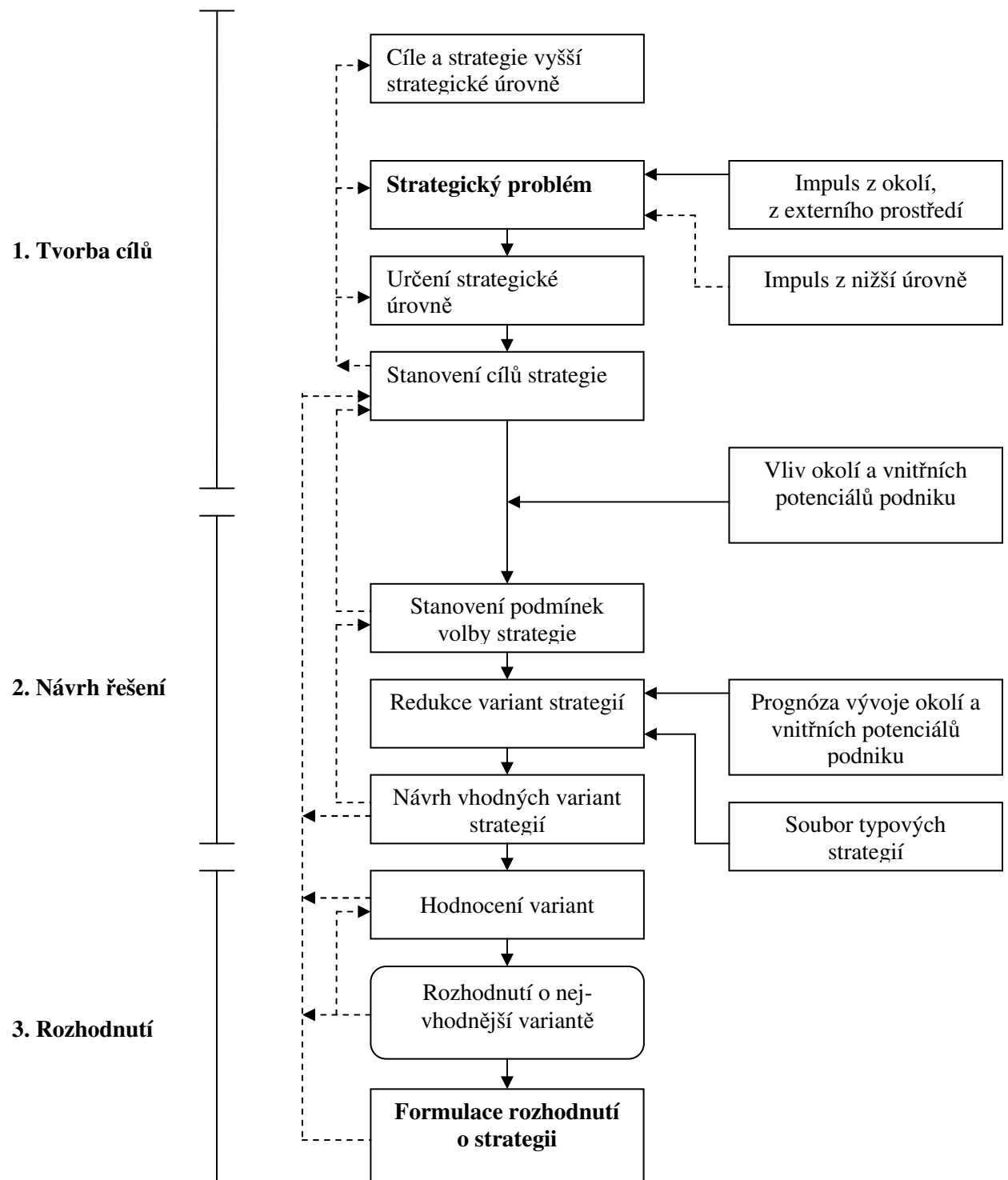
Podniková filosofie. Jejím cílem je řídit všechny aktivity v podniku jedním směrem tak, aby utvářela cílové jednání a chování všech pracovníků v podniku. Popisuje tedy jasný a eticky podložený cíl podniku, je účinným motivačním

nástrojem. Obsah podnikové filosofie určuje rámec pro formulaci podnikových cílů a strategie.

Postup při tvorbě a zavádění strategie se dá znázornit schématem:





Schématické znázornění postupu při tvorbě cílů a volbě strategie:

Vysvětlivky: _____ přímá vazba
 ----- zpětná vazba

Významnou fází celého procesu strategie je její **implementace**. Jedná se o programový, plánovitý proces, navazující na přijatou strategii podniku (zesouladěnou s podnikatelskou strategií a funkčními strategiemi), ve kterém dochází k naplňování strategických cílů.

Právě v této fázi dochází k ověřování správnosti zvolených cílů, strategie a taktiky jejich realizace.

Při realizaci je důležité zohledňovat řadu faktorů, v závislosti na specifikách daného podniku. Jsou to zejména:

- účelná informovanost všech složek podniku, každého zaměstnance o cílech (obsahu) strategie;
- změny v systému řízení podniku, zesouladění organizační struktury s procesem implementace strategie;
- realizace funkčních strategií (marketingu, výzkumu a vývoje, TPV, výroby, financí, personalistiky, informatiky a dal.), adresnost výstupů;
- změny ve stylu řízení, systému odměňování;
- účinná kontrola a hodnocení procesu implementace, změnové řízení.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Které faktory je třeba brát do úvahy při přípravě tvorby strategie podniku?

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY STRATEGICKÁ ANALÝZA Z ASPEKTU TVORBY STRATEGIE

Obsahem této kapitoly je analýza externího prostředí podniku (makroprostředí, mikroprostředí) a analýza vnitřního prostředí podniku (funkcionální analýza, analýza klíčových faktorů úspěchů, životní cyklus výrobku, portfoliové analýzy).

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY STRATEGICKÁ ANALÝZA Z ASPEKTU TVORBY STRATEGIE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

Charakterizovat význam analýzy externího a interního prostředí podniku pro přípravu tvorby strategie a její aktualizace.

Budete umět

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY STRATEGICKÁ ANALÝZA Z ASPEKTU TVORBY STRATEGIE

Analýza makroprostředí, STEP analýza, extrapolace trendů, analýza strategické mezery, expertní metody, tvorba scénářů, analýza mikroprostředí, analýza ekonomických charakteristik odvětví, hybných sil v odvětví, konkurence, strategické mapy, analýza konkurentů, atraktivity odvětví, analýza vnitřního prostředí, funkcionální analýza, analýza klíčových faktorů úspěchů, životní cyklus výrobku, portfoliové analýzy.

Klíčová slova

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu třetí kapitoly: cca 3 hodiny.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Tvorba strategie vyžaduje dobrou znalost současně okolí podniku i podnik samotný, možných změn, jejich vlivu na podnik a schopnost podniku vhodně na tyto změny reagovat. Tuto znalost budoucího prostředí i podniku, a také vzájemné interakce mezi nimi, by měla umožnit vhodně uskutečněná strategická analýza.

Analýza stanoví soubor metod a postupů diagnostikujících okolí i podnik za účelem zjištění jejich současných i budoucích stavů a vazeb pro přípravu základů formulace strategie.

Strategická analýza by měla být přizpůsobena konkrétní situaci podniku (podmínky a okolnosti) a záviset zejména na atraktivitě odvětví, ve kterém se podnik nachází, tržním životním cyklu výrobků, možnostmi vstupu a výstupu do odvětví, vztahu podniku s okolím, velikosti podniku, organizační struktury, systému řízení atd. Zejména pak velikost podniku by měla být kritériem rozhodujícím o zvolené metodě analýzy (jiná pro malý, jiná pro velký podnik).

Pro zdárné provedení analýzy je nutné zajistit, aby se do dosahu analýzy dostaly tři hlavní oblasti: makroprostředí (takto lze označit veškeré faktory působící na podnik z venku; jde o prostředí, které podnik ovlivňuje, přičemž možnost podniku zpětného ovlivnění prostředí je minimální; v takové situaci mluvíme o globálním prostředí), mikroprostředí prostředí (jde o prostředí, které je podnik svým chováním do určité míry schopen ovlivňovat) a konečně vnitřní prostředí podniku (všechny podnikové funkce, činnosti, postupy, řešení, které umožňují zdárný chod podniku).

3.1 Analýza externího prostředí podniku

*Analýza externího
prostředí podniku*

3.1.1 STEP analýza

STEP Analýza

Ke zkoumání globálního prostředí využíváme nejčastěji STEP analýzy, která se snaží odpovědět na tři základní otázky:

Které vnějších faktory mají vliv na podnik?

Jaký je rozsah účinků, jenž budou mít zmíněné faktory?

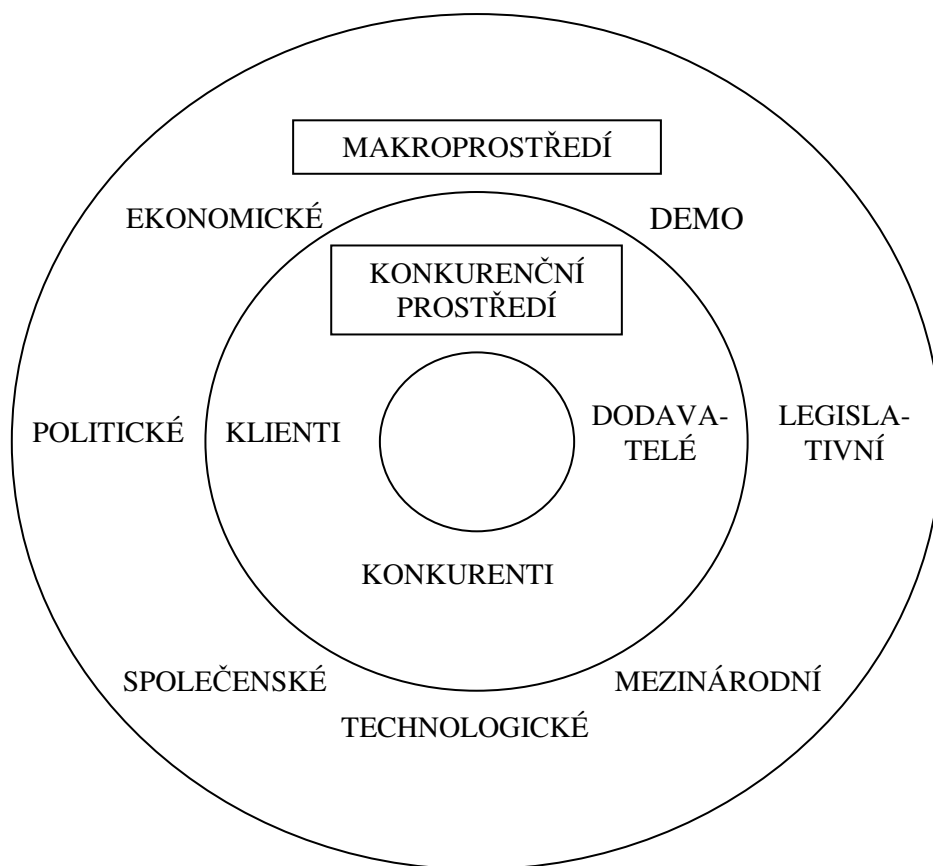
Jaká je pravděpodobnost výskytu těch nejzávažnějších faktorů v nejbližší době?

Odpovědi na výše uvedené dotazy budou vycházet z analýzy následujících segmentů okolí podniku:

- ekonomického;
- technologického;
- společenského;
- demografického;
- politicko-právního;
- mezinárodního.

Struktura makroprostředí podniku:

*Struktura
makroprostředí
podniku*

***Prostředí ekonomické***

Ekonomické prostředí je určováno hospodářskou situací státu. Nejdůležitějšími ukazateli jsou: kapitálová návratnost, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace, úroveň spotřeby, nezaměstnanosti a zadluženosti státu. Důležitou roli hraje rovněž způsob fungování trhu, obrat a organizace kapitálového trhu a také struktura hospodářství. Vysoce rozvinutá moderní společnost je charakteristická svou otevřeností, dominancí mezinárodních korporací, strategickým vstupem zahraničního kapitálu do tuzemských podniků. Ekonomika je charakteristická svou specializací, jejímž základem jsou rozlišovací charakteristiky vlastní nikoli jednotlivým podnikům, ale celým sektorům nebo odvětvím průmyslu. Při určování způsobů ovlivňování podniku ekonomickým prostředím nesmíme zapomenout na jeho vývojové trendy.

Prostředí ekonomické

Technologické prostředí

Při zkoumání tohoto segmentu se zaměříme na analýzu úrovně vědy, výzkumu, udělených patentů na vynálezy všeho druhu, míru morálního opotřebení výrobních prostředků, vládních peněz vynaložených na vědu.

*Technologické
prostředí*

Zkušenost nás nutí si stále častěji uvědomovat, k jak rychlým změnám v rámci technologického prostředí dochází. To, co se zdálo před 40 léty science fiction, je dnes běžně používanou skutečností. Oblast výpočetní techniky je toho zářným příkladem.

Prostředí společenské

Prostředí společenské

Analýza prostředí se musí zaměřit zejména na trendy, které ve společnosti proběhly a ovlivnily, nebo ještě ovlivňují, její chování. Sedmdesátá a osmdesátá léta jsou spojena se vznikem nového životního stylu, zdravé životní prostředí v zaměstnání i v soukromí. Tento jev znamenal např. začátek pro nové průmyslové branže, jako jsou „zdravá výživa“ nebo bezalkoholické nápoje. Obrat k lepšímu a postupný rozvoj byl zaznamenán u výrobců kol a motocyklů. Naopak se do krize dostal tabákový průmysl. Další trendy vývoje jsou zaměřeny na změnu postavení státu v životě jedince, které se mění z opatrovnického, ochrannářského až rovnostářského na tržní, podporující individuální schopnosti jedince s jejich patřičným ohodnocení. Společnost je také stále citlivější na problematiku ochrany životního prostředí. Trendem, který se v posledních letech projevuje v životě společností, je globalizace. Tzv. „kalifornizace potřeb“ je spojena se skutečností, že lidé sledují na celém světě stejné americké seriály, kupují stejnou kosmetiku a oděvy od „globálních firem“. Bez rozdílu na bydliště a obsah kapes, každý chce žít a nakupovat jako v Kalifornii. Každá významná a trvalá změna v modelu společenské spotřeby umožňuje vznik novým průmyslovým odvětvím a způsobuje zánik stávajících.

Demografické prostředí

Demografické prostředí

Populační změny ve společnosti se odrážejí při tvorbě všeobecné ekonomické strategie i při formulaci strategie jednotlivých podniků. Zkoumání demografických trendů je důležité jak pro výrobce oděvů, hraček, turistických potřeb tak i pro pojišťovny a banky. Od těchto trendů se pak odvíjí kupní síla obyvatelstva, vzdělanostní potenciál, mobilita pracovní síly či způsob trávení volného času.

Politicko – právní prostředí

Legislativní a politické faktory mají velký vliv na příležitosti a ohrožení podniků. Jednou z významných tendencí, kterou lze pozorovat, je „tendence deregulace“, tedy rušení zákazů všeho druhu, restrikcí, právních a celních bariér. Díky těmto tendencím se mění konkurenční podmínky na světových trzích.

Politicko-právní prostředí

Legislativní změny, jejich role a vliv na fungování podniků, jsou nejzřetelnější u post komunistických zemí. Nové systémově právní regulace vedou k restrukturalizaci celých sektorů a odvětví průmyslu.

Mezinárodní prostředí

Mezinárodní prostředí

Změny v mezinárodním prostředí mohou umožnit vznik příležitostí pro tržní expanzi, ale také ohrožení pro podniky, které působí pouze na vnitřních, národních trzích. Zásadním faktorem je zde úroveň rozvoje průmyslu. Mezinárodní konkurence je pořád tvrdší a projevuje se ve stále nových podobách.

3.1.2 Extrapolace trendů

Extrapolace trendů

Pod pojmem trend lze charakterizovat vývojové tendence znamenající obecný směr vývoje časových řad. Trendové modely jsou matematickými modely nejčastěji využívanými v prognózování. Prognózování neboli předvídání je založeno na předpokladu, že jev, který nás zajímá, se bude v budoucnu vyvíjet stejně jako doposud.

Odolnost mnoha jevů vůči změnám umožňuje využívat extrapolace trendů jako metodu předvídání budoucnosti. Je třeba si ovšem uvědomovat omezení, která z použití této metody vyplývají. Musíme pamatovat na to, že trend je pouze historickým zevšeobecněním, jehož časové hranice jsou určovány přípustným časovým horizontem prognóz.

Správně provedená analýza trendů může poskytnou informace týkající se vývoje jednotlivých jevů v oblastech s malou dynamikou rozvoje, stabilním a strukturovaným prostředím.

Extrapolace trendů vychází s evolučního průběhu procesů, nebere tedy v úvahu náhlé změny činitelů působících na průběh stanovených funkcí. Využívá ji analýza strategické mezery.

3.1.3 Analýza strategické mezery

*Analýza strategické
mezery*

Analýza strategické mezery se zabývá zkoumáním přizpůsobení stávající strategie podniku a jeho organizace potřebám a předpokládaným změnám okolí v budoucnu.

Úkolem analýzy strategické mezery je určení úrovně a způsobů nivelizace rozdílů mezi cíli organizace a očekáváními okolí se záměrem soustředění strategie na analýze a uzavření objevené mezery. Analýza nám umožňuje

odpovědět na dva základní dotazy:

1. Jak se bude měnit a jakého stavu dosáhne v určeném okamžiku proces, který je důležitý pro podnik, probíhající v okolí?
2. Jak se bude měnit a jakého stavu dosáhne v určeném okamžiku podnik v reakci na tuto změnu?

Můžeme se setkat se třemi druhy strategických mezer, ke kterým dochází mezi trendy procesů probíhající v okolí a trendy procesů probíhající uvnitř organizace:

- a) **Shoda trendů**, kdy trendy okolí i podniku jsou si blízké až identické.
- b) **Přebytková mezera**, vnitřní trendy podniku rostou rychleji než v okolí.
- c) **Mezera nedostatku**, která je vyvolána pomalejším růstem vnitřních trendů podniku než okolí.

Shoda trendů může znamenat, že analyzovaný podnik funguje na trhu stejným způsobem jako jeho konkurence, nerealizuje jinou strategii, která by jej odlišovala. Tato situace nastává v případě, že podnik působí v málo konkurenčním prostředí. Má to své klady i zápory. Kladem je fakt existence vysoké pravděpodobnosti bezpečného vytrvání na trhu. Tato situace se stejným způsobem může stát i záporom v případě, že se na trhu objeví nová konkurence a my tím pádem vypadneme ze hry.

Přebytková mezera říká, že prodej v daném podniku roste rychleji než poptávka po prodávaném množství. V prognózování je tedy třeba vzít v úvahu dva důležité body: bod nasycení trhu, nad úroveň kterého již prodej nebude růst, a bod relativního nasycení trhu, nad jehož úroveň je růst tržního podílu podniku nemožný resp. nepravděpodobný. Z pravidla bod relativního nasycení trhu nastává podstatně rychleji, na což je třeba brát zřetel v prognóze. Je rovněž třeba určit, zda pokles poptávky na daném trhu má přechodný nebo trvalý charakter. V prvním případě existence přebytkové mezery může přát dlouhodobému posílení tržní pozice podniku a vytvořit tak jeho konkurenční výhodu. Má-li však poptávka trvale klesající charakter, přebytková mezera může znamenat, že naše činnost nemá dlouhého trvání, a že bychom měli disponovat alternativními zdroji příjmu.

Mezera nedostatku je zdánlivě výhodná, protože tržní poptávka roste rychleji než podnikový prodej. V této souvislosti je teoreticky možný růst tržního podílu. Může to ovšem také znamenat, že příčiny tohoto stavu jsou závažnější než jen nepřizpůsobení úrovně prodeje očekáváním trhu. Může jít o problémy týkající se špatného servisu, chybějící distribuční sítě, nízké kvality výrobků atd. V takovém případě je nutné zhodnotit konkurenceschopnost výrobků.

3.1.4 Expertní metody

Jde o metody u nichž skupina expertů (obvykle skupina 50 – 100 lidí) z různých oblastí života vyjádří svůj náhled na další vývoj v daném odvětví, sektoru atd. Tito specialisté musí reprezentovat různé názory a musí mít vlastní nezávislou vizi budoucnosti. Velmi důležitá je i otázka nezávislosti úsudků a mínění odborníků účastnících se výzkumu. Mohou totiž, tak jako jiní lidé, být ovlivněni vědeckou nebo intelektuální módou. Rovněž jejich příslušnost k určité společenské, politické, náboženské skupině a také finanční, rodinné i dokonce zdravotní podmínky mohou deformovat jejich názory a úsudky. Přes značnou subjektivitu hodnocení je někdy tato metoda jedinou použitelnou metodou stanovení směrnic dlouhodobých prognóz týkajících se změn okolí podniku.

Delfská metoda

Delfská metoda

Tato metoda byla vyvinuta a poprvé využita v roce 1963 skupinou vědců pod vedením G. Gordona a O. Helmera pracujících pro RAND Corporation. Skupina se zaměřila na předvídaní následujících jevů:

- rozvoj vědy;
- demografické změny;
- perspektivy automatizace;
- využití kosmického prostoru;
- předcházení válkám;
- nové druhy zbraní.

Časový horizont prognózy byl stanoven na 50 let. Bezprostřední diskuse expertů byly zastoupeny sérií pečlivě připravených otázek zapracovaných do ankety, několikrát opakovaných, vyžadujících číselné odpovědi. Procedura výzkumu má několik fází. Nejdříve každý odborník určí časový horizont, ve kterém, podle něho, dojde k zajímavému jevu, a jaký tento jev bude mít vliv na okolí. Následně, při současném znemožnění kontaktů mezi specialisty a anonymitě jednotlivých názorů a soudů, dostává každý k dispozici výsledky dalších fází ankety. Každá osoba je požádána o svůj názor. V případě změny stanoviska je nutné uvést důvody této změny. Šetření probíhá do doby, než dojde k relativní jednotě hodnocení.

Postup zpracovaný G. Gordonem a O. Helmerem je s malými úpravami používán dodnes.

Metoda QUEST (Quick Environmental Scanning Technique)

Metoda QUEST

Jde o upravenou delfskou metodu adaptovanou na potřeby podniků působícího v turbulentním prostředí. Umožňuje rychlé získání informací o těch jevech a tendencích okolí, které mají významný vliv na strategická

rozhodnutí.

Podstatou metody QUEST je čerpat z pomoci expertů, jejichž úkolem je zhodnocení trendů okolí. Skupina je složena cíleně a vede ji lídr, který stanovuje úkoly a také zpracovává konečnou zprávu. Počet členů není velký, pohybuje se kolem 15 osob. Během několika dnů se setkávají na třech seancích, v průběhu kterých, metodou následného přibližování, jsou určovány tendence změn okolí, kritické faktory těchto změn a pravděpodobnost jejich výskytu. Konečná zpráva podléhá ještě definitivní korektuře.

Metoda QUEST má všechny klady a zápory delfské metody. Její výhodou však je, že pomoci ní lze provést analýzu trendů vystupujících v okolí konkrétního podniku.

3.1.5 Tvorba scénářů

Tvorba scénářů

Jde o metodu používanou v případě nekontinuálních změn okolí. Nekontinualita v tomto případě znamená, že ke změnám dochází skokově (mezi minulostí a současností a současností a budoucností). Existence tohoto druhu změn si vynutila brát zřetel na velké množství rozměrů a variant budoucích stavů okolí. Každý důležitý činitel působící na podnik v daném čase se může v budoucnu měnit nejrůznějším způsobem, výhodným i nevýhodným pro podnik.

Nekontinualnost změn okolí a další z řady ekonomických krizí způsobily nutnost zintenzivnění hledání takových nástrojů strategického řízení, které by učinily podnik odolnějším vůči nepředvídatelným změnám okolí. Dalo se očekávat, že tyto metody budou minimalizovat úroveň nejistoty při rozhodování a zvětší elasticitu jednotlivých variant strategií.

Metodu scénářů lze rozdělit do čtyř základních skupin:

- 1) Scénář možných událostí.

- 2) Simulační scénář.
- 3) Scénář stavů okolí.
- 4) Scénář procesů v okolí.

Scénář možných událostí

Scénář možných událostí

Tento druh scénářů je založen na intuitivní logice. Podstatou je seznam událostí, které mohou proběhnout v budoucnu a jsou důležité pro organizaci, předstihující identifikaci příčin těchto událostí. Zvolený přístup umožňuje tvorbu scénáře vývoje situace v okolí a navržení vhodné reakce podniku. Některé vnější proměnné lze poměrně přesně kvantifikovat (např. demografická situace), u ostatních (zákaznické orientace, politika, životní styl, poptávka po výrobcích atd.) jde o úkol v podstatě nemožný. Definování událostí tohoto druhu se provádí pouze z hlediska jeho kvality.

Simulační scénář

Simulační scénář

Jde o napodobování dějů a procesů, které mohou v okolí nastat a určitým způsobem se projevit na situaci podniku, ještě před tím než skutečně nastanou. Tvorba probíhá v určitých etapách:

- definování problémů a vypracování seznamu zásadních faktorů okolí ovlivňujících fungování podniku;
- určení deskriptorů, tj. činitelů, tendencí, událostí nebo vlastností, které slouží k popisu hlavního problému;
- stanovení pravděpodobnosti výskytu výše vyčleněných deskriptorů;
- vypracování matice vzájemných závislostí, vložení dat do počítače a odzkoušení modelu;
- na základě testování modelu příprava scénářů;
- simulace jevů s malou pravděpodobností výskytu ale značnými následky pro podnik;
- na základě předchozích analýz a simulace jevů se navrhuje strategie postupů podniku. Určují se následky jednotlivě zvolených strategií, hodnocena je schopnost podniku se s danou situací okolí vypořádat. Všechny tyto informace pak slouží k volbě optimální strategie podniku.

Scénáře stavů okolí

Scénáře stavu okolí mají ve svém předpokladu charakter kvalitativní. To znamená, že hodnocení potenciální síly vlivu jednotlivých procesů okolí působících na podnik a odhad pravděpodobnosti výskytu těchto procesů v určené budoucnosti je prováděno na základě znalostí tvůrců scénářů. Tyto znalosti se vztahují zároveň na procesy špatně měřitelné eventuálně neměřitelné, ale také ty, které lze prezentovat pomocí určitých trendů matematicky.

V tomto případě se setkáváme se čtyřmi druhy scénářů, a to:

1. Scénář optimistický.
2. Scénář pesimistický.
3. Scénář překvapivý.
4. Scénář nejpravděpodobnější.

Scénář procesů okolí

Scénáře procesů okolí

Tyto scénáře se koncentrují na nejdůležitějších procesech s potenciálně velkou silou vlivu na podnik. Scénáře procesů okolí jsou použitelné zvláště v sektorech a podnicích, které jsou v krizové situaci. Jsou totiž zkoncentrovány na klíčových procesech, analyzují je z pohledu jejich silného vlivu na podnik a jejich vzájemných vztahů. Základním nedostatkem je pracnost. Výhodou pak možnost tvorby systému včasného varování. Tyto systému dovolují nalezení, přijetí a vysvětlení obsahu signálů, jež se objevují v okolí a mají charakter nekontinuálních procesů.

Metody tvorby scénářů jsou nástrojem předvídání chování podniku v okolí v dlouhém období se zřetelem na komplexnost okolí a podmínek nejistoty. Představují logicky sevřenou soustavu podmínek, tendencí a simulovaných modelů využívaných pro potřeby podniku. Důležitá je rovněž skutečnost, že, v závislosti na potřebách podniku, máme možnost volby mezi různými metodami scénářů.

Velká diagnostická hodnota těchto metod a jednoduchost přechodu z fáze analýzy do fáze strategického plánování rozhoduje o použitelnosti v rámci strategické analýzy, zvláště pak v případě podniků působících v proměnlivé, turbulentním a komplikovaném prostředí.

3.2 Analýza mikroprostředí

Podstatně menším okolím, a co je důležitější okolím, neboli prostředím, které může podnik do určité míry ovlivňovat, je prostředí odvětví, v němž se podnik nachází. V tomto případě se můžeme, resp. pro získání ucelené charakteristiky odvětví, musíme zaměřit hned na několik oblastí týkajících se odvětví. Analýza se tedy bude vztahovat zejména na:

- ekonomické charakteristiky;
- hybné síly;
- tvorbu strategických map;
- konkurenci;
- atraktivitu odvětví.

*Analýza ekonomických
charakteristik odvětví*

3.2.1 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Pod pojmem odvětví můžeme charakterizovat skupinu všech subjektů vyrábějících určité výrobky a poskytujících určité služby. Do této skupiny můžeme rovněž zařadit i podniky, které vyrábějí substituty těchto výrobků a služeb.

Existuje celá řada ekonomických charakteristik významných pro hodnocení úrovně odvětví. K těm základním patří zkoumání vzájemných vztahů mezi cenou, náklady, výnosy a ziskem. Z tohoto hlediska je nutné se zaměřit na sledování struktury nákladů, jejich efektivního využití, stanovení kritického využití výrobní kapacity, správné stanovení výše úspor z rozsahu, činitele ovlivňující skladbu a výši ceny a pod.

Nedílnou součástí analýzy ekonomických charakteristik je zkoumání vlivu nabídky a poptávky v odvětví a vliv změn těchto faktorů na výše uvedené ekonomické ukazatele.

Shrneme-li tyto skutečnosti, můžeme konstatovat, že při analýze ekonomických charakteristik odvětví budeme zcela jistě posuzovat:

- velikost trhu měřenou v naturálních jednotkách a v objemu ročních příjmů

z prodeje;

- rozsah konkurence – místní, regionální, celostátní, globální;
- ukazatel růstu trhu měřený procentem růstu (poklesu) ročního objemu prodeje a životním cyklem sektoru;
- počet konkurentů a jejich relativní podíl na trhu, stanovení stupně koncentrace sektoru;
- počet kupujících a jejich relativní velikost;
- úroveň a možnosti dopředné a zpětné integrace;
- bariery pro vstup a výstup z odvětví;
- tempo technologických změn v oblasti vývoje, tvorby a komercializace nových produktů;
- ukazatel stupně rozlišení produktů konkurenčních firem;
- úroveň závislosti nízkých nákladů výroby na stupni využití výrobní kapacity průmyslu;
- kapitálové požadavky;
- rentabilitu sektoru ve vztahu k průměrné rentabilitě průmyslu (celostátního, světového).

*Analýza hybných sil
v odvětví*

3.2.2 Analýza hybných sil v odvětví

Základem této analýzy je identifikovat faktory ovlivňující odvětví, určit pravděpodobnost jejich výskytu a význam. Tímto způsobem se snažíme předvídat vývoj v odvětví, minimalizovat škody vzniklé nežádoucím působením zmiňovaných faktorů a maximalizovat přínos, který tyto faktory pro odvětví, a tedy i pro jednotlivé podniky, mají. K nejdůležitějším, tzn. nejčastějším a s největší razancí působícím, hybným silám můžeme zařadit:

- inovace (produktu, výrobního procesu, marketingové strategie, způsobu používání nakoupených výrobků);
- změny v zákaznické struktuře;
- změny v efektivnosti, skladbě a výši nákladů;
- vstup/výstup největšího podniku do/z odvětví;
- vládní politiku.

*Analýza konkurence
v odvětví*

3.2.3 Analýza konkurence v odvětví

Z mnoha modelů použitelných při analýze konkurence v odvětví se jeví nejvhodnější Porterův model. Tento model nám jednoduchým způsobem umožňuje specifikovat konkurenční síly v odvětví, vyhledat pozici a zvolit přístup ke konkurenci, který by zajistil:

- co největší omezení negativního působení konkurenčních sil na podnik;
- maximální využití pozitivního působení konkurenčních sil ve svůj prospěch;
- vytvoření pevné tržní pozice (ta umožní okamžitou reakci na případný výskyt nových konkurentů v odvětví).

Konkurenti

Máme zde na mysli nové konkurenty, neboť se stávajícími jsme seznámeni a počítáme s nimi. Výskyt těchto nováčků je ovlivněn celou řadou faktorů, jež se projevují omezením resp. zjednodušením vstupu do odvětví. Nejčastěji se setkáváme s těmito faktory:

- a) **vládní politika** (Politika vlády může na základě aktuální hospodářské situace ve státě, lobování zájmových skupin zavést resp. zrušit regulační opatření existující v odvětví, může přijít s požadavkem licence, zpřísnit zákonnou úpravu spotřebitelské, environmentální politiky a politiky v oblasti zdraví a bezpečnosti práce.);
- b) **distribuce** (Musíme si uvědomit, že každý výrobce si vytváří své distribuční kanály a sítě. Nový konkurent by tedy logicky musel vytvářet své, tedy nové, distribuční kanály. A zde je prostor pro vytvoření omezení tvorby těchto nových kanálů a tím i omezení možnosti vstupu nového konkurenta.);
- c) **náklady** (Máme na mysli náklady, které musí vynaložit nový konkurent, aby vyrovnal převahu již „usazených“ podniků. Jedná se o ošetření vlastnických práv prostřednictvím licencí na výrobní postupy, vhodné pozemky, surovinové zdroje apod.);
- d) **kapitálová náročnost a úspory z rozsahu** (Oba tyto faktory mají společný základ a tím je nutnost disponovat dostatečným finančním potenciálem, který umožňuje v prvním případě pokrýt nejen fixní náklady, ale především financovat zásoby, pohledávky a zejména pak případné počáteční neúspěchy. Ve druhém případě jde o samotnou možnost vytvoření úspory s rozsahu, tedy zajištění takového rozsahu výroby, marketingu, výzkumu, vývoje atd., aby úspora vznikla.);
- e) **výrobek, resp. jeho diferenciaci** (Máme-li zájem vstoupit do odvětví, které je charakteristické výbornými vztahy se zákazníky, na oplátku pak jejich loajalitou, preferencí značky a zejména pak diferenciací výrobků, můžeme si být jisti, že tyto faktory se projeví jako významné omezení pro

náš vstup.).

Doposud jsme mluvili o faktorech, které mohou ovlivnit náš vstup do odvětví. Bariérou však mohou být i samotné podniky působící v odvětví zejména, když budou mít dispoziční (tedy volné) finanční zdroj, výrobní kapacitu a pod. Tímto způsobem mohou operativně reagovat na případné vetřelce. Rovněž se může projevit určitá míra solidarity podniků a dojde k přechodnému snížení cen. I tak je docíleno vytvoření vstupní bariery novému konkurentovi.

Dodavatelé

Dodavatelé mohou ovlivnit konkurenční prostředí zejména silou svého vyjednávání. Toto vyjednávání se bude týkat zejména ceny, způsobů dodání a termínů plateb za dodávky. Intenzita vyjednávání závisí v takovém případě na míře koncentrace dodavatelů, nákladů spojených s jejich případnou změnou, na charakteru výrobku, jeho jedinečnosti. Je nutné brát v úvahu i možnosti dodavatelů v oblasti vertikální integrace do odvětví. Fakt, že odvětví není ani jediným ani nejdůležitějším odběratelem a dodávky jeho produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví, se stává oslabujícím momentem případného vyjednávání.

Odběratelé tedy zákazníci

Stejně jako u dodavatelů bude záviset na síle odběratelského sektoru. I zde je nutné vzít v úvahu koncentrovanost a velikost nákupů. Produkt umožňující bezproblémovou změnu dodavatele, z hlediska své standardizované podoby, a také produkt, který není významnou položkou v rozpočtu odběratele, bude důvodem ke tlakům směřujícím ke snížení vstupní nákladů dodavatele, tedy ke snížení ceny.

Z hlediska zákazníka jsou výše uvedené faktory o to výraznější, jedná-li se o výrobky všeobecně dostupné, nediferencované a zejména pak poměrně drahé, vzhledem k výši dosahovaných příjmů.

Substituty

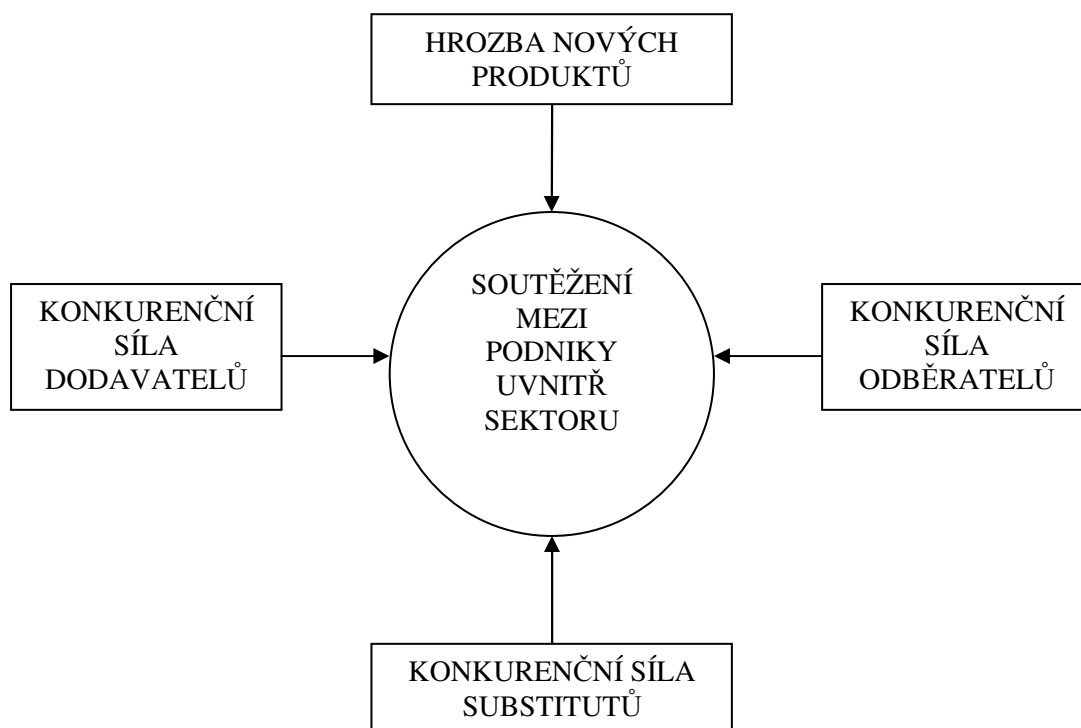
Ohrožení vyplývající z jejich existence je o to výraznější, o co méně je třeba do jejich výroby investovat (pouhou inovací stávajících výrobků jsme schopni kvalitněji uspokojit potřeby zákazníků, problém může nastat rovněž v situaci, kdy lze tyto substituty vyrábět i v jiných odvětvích, zvláště pak v odvětvích dosahujících větších zisků).

Konkurence podniků etablovaných v odvětví

K této konkurenci dochází zejména v případech, kdy míra růstu odvětví je malá a zlepšení konkurenční pozice v odvětví je možné pouze na úkor jiných konkurentů. Konkurenční boj je o to intenzivnější, máme-li do činění s podniky přibližně stejného potenciálu a velikosti. Zarputilost boje je také do značné míry ovlivněna takovými faktory jako jsou vysoké fixní náklady, nediferencovanost produktu, skoková změna velikosti kapacity (s tím spojená náhlá změna nabídky, poptávky, ceny atd.), vysoké výstupní bariery v podobě vlastnictví specializované technologie, zařízení, a především neschopnost konkurentů shodnout se na způsobech konkurence sledováním rozdílných cílů podnikání.

Analýza konkurence odvětví si klade jediný cíl. Najít pro podnik takovou tržní pozici, která mu umožní být, pokud možno, co nejméně vystavena rizikovým činitelům v podobě silných dodavatelů, odběratelů, substitutů a stávajících konkurentů. Případné tržní síly a tlaky pak využít ve svůj prospěch.

Porterův model tržních sil



3.2.4 Strategické mapy

Strategické mapy jsou vytvářeny na základě zkoumání odlišností podniků v daném odvětví. Mají smysl zejména v těch odvětvích, ve kterých existuje více skupin konkurentů lišících se různými charakteristikami a majících významné postavení na trhu. Již zmiňované odlišnosti jsou charakteristické pro několik podniků. Tyto skupiny podniků pak, podle jejich tržní síly, image apod., znázorníme na mapě o dvou proměnných, jenž jsou naneseny na osy x a y. To znamená, že vytvoříme na celkovém trhu jakési strategické oblasti, prostory, strategické skupiny konkurentů. Velikost kružnic, které zakresluje, označuje podíl strategické skupiny na celkovém trhu.

Jako kritéria pro tvorbu strategické mapy odvětví můžeme použít např.:

- kvalitu výrobků, ta může být průměrná, vysoká, světová aj.;
- využívané technologie (standardní, moderní, HI-TECH);
- cena výrobků (nízké, průměrné, velmi vysoké);
- distribuční síť (chybí vlastní, všeobecná distribuční, vlastní specializovaná) aj.

Metoda analýzy konkurenčního prostředí odvětví pomocí strategických map má svoje pravidla, která je nutno dodržet v zájmu zajištění vypovídací schopnosti jednotlivých map. Pravidla můžeme shrnout do následujících pěti bodů:

1. Základním pravidlem je, aby posuzované veličiny (např. cena, kvalita, rozsah trhu apod.) nebyly v přímé resp. těsné závislosti. Nastala by situace, při které se naznačené strategické skupiny nacházejí v blízkosti jedné z os, což by znamenalo, že ta druhá osa je zbytečná.
2. Dále je vhodné, pokusit se najít takové strategické proměnné, které umožní prezentovat v následných časových úsecích, z jakých startovních pozic jednotliví konkurenti vycházeli.
3. Panuje naprostá volnost při volbě proměnných použitých jako osy z hlediska jejich kontinuity, spojitosti nebo charakteristik pojmenovaných prostřednictvím tříd a kombinací.
4. Jediným způsobem, jak zajistit, aby strategická mapa věrně odrážela velikost jednotlivých strategických skupin na trhu, je dodržení závislosti mezi velikostí kružnice a celkovým obrátem analyzovaného podniku v každé strategické skupině.

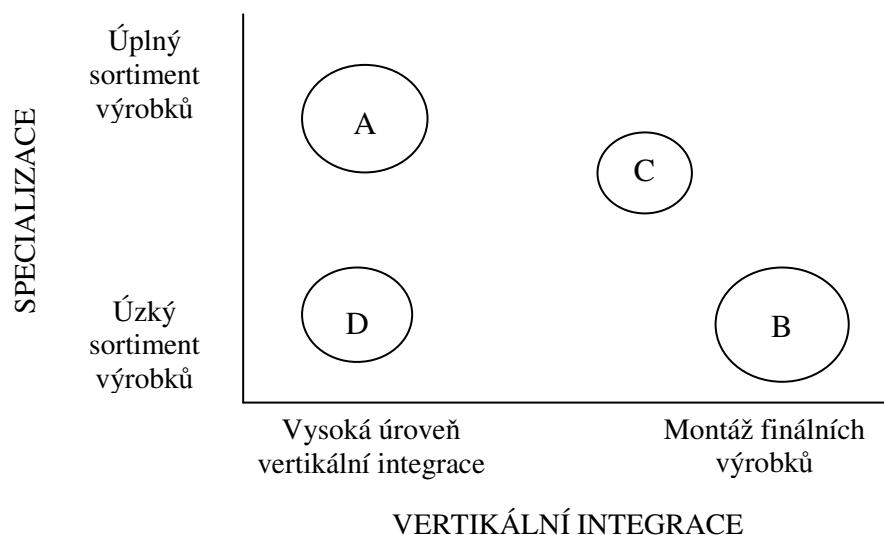
5. Existence více než dvou strategických proměnných nám umožní vytvořit několik strategických map a tím je dán prostor pro získání objektivnějšího a komplexnějšího pohledu na jednotlivá odvětví.

Z výše uvedeného vyplývá, že je vhodné hledat větší množství strategických proměnných a vzájemně je kombinovat do většího počtu strategických map a experimentovat s nimi pro získání ucelenějšího obrazu o situaci na trhu.

Strategické mapy jsou velmi užitečným a snadným nástrojem analýzy odvětví. Umožňují lépe poznat charakter odvětvové konkurence a provést změnu odvětví nebo strategické skupiny podniků. Víme-li, jak vypadá strategická mapa „našeho“ odvětví, můžeme si odpovědět na následující otázky:

- Do jaké strategické skupiny v daném odvětví patří náš podnik?
- Jaké máme konkurenty ve své strategické skupině?
- Jaké strategie realizují konkurenti v jiných strategických skupinách?
- Které s faktorů strukturální analýzy (riziko vstupu na trhy potenciálních konkurentů, stupeň rivalizace uvnitř odvětví, síla dodavatelů a odběratelů, nebezpečí substitutů) způsobují největší změny v intenzitě konkurence mezi různými strategickými skupinami?
- Jaká je atraktivita jednotlivých strategických skupin? Ve kterých skupinách má podnik lepší podmínky rozvoje?
- Jaké příležitosti a ohrožení se vážou se setráváním v určité strategické skupině?
- Jaké jsou možnosti přechodu z jedné strategické skupiny do druhé?
- Existují-li v odvětví tzv. tržní niky, které nejsou v poli zájmu žádné strategické skupiny.

Strategická mapa hypotetického sektoru



- A: úplný sortiment, vertikální integrace, nízké pořizovací náklady, omezená obslužnost klientů, průměrná kvalita;
- B: úzký sortiment, montáž finálních výrobků, vysoké ceny, HI-TECH, vysoká kvalita;
- C: omezený sortiment, montáž finálních výrobků, průměrné ceny, velmi dobrá obslužnost klientů, nízká kvalita, nízká cena;
- D: úzký sortiment, vysoká úroveň automatizace, nízká obslužnost klientů, nízká cena.

Analýza konkurentů

3.2.5 Analýza konkurentů

Tato analýza vychází ze strategických map, ale na rozdíl od nich je její podstatou stanovení tržní pozice konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. Hlavním úkolem tedy je zmapovat všechny konkurenční podniky v odvětví, stanovit jejich sílu a určit do jaké míry a v jakých oblastech mohou být nebezpečné.

Analýza konkurentů je důležitá zejména proto, že pro tvorbu vlastní kvalitní strategie je nutné znát své konkurenty, jejich strategie, postupy a především sílu. Jen tak lze vytvořit nejlepší a nejpresnější podnikovou politiku. Dále si

rovněž musíme uvědomit, že jednotlivé kroky jednotlivých konkurentů mají odraz v krocích ostatních podniku. Dá se říci, že jde o přímou závislost kroků jedněch na krocích ostatních.

Bereme-li v úvahu celkový podíl na trhu, tak se může naše strategie ubírat třemi směry:

1. Progresivním – což znamená, že budeme uplatňovat růst podílů na trhu v rozsahu větším než v odvětví jako celku.
2. Proporcionálním – tedy náš růst bude probíhat stejně rychle jako v odvětví.
3. Degresivním – náš růst se bude postupně zpomalovat až do momentu úplného zastavení a omezení našeho podílu na trhu. Výsledkem tohoto směru je příprava na vyklizení tržních pozic.

Cílovou tržní pozici můžeme dosáhnout rovněž několika způsoby. Volba závisí na tom, kde se aktuálně v rámci trhu nacházíme a co od daného stavu očekáváme.

V případě, že jsme největší, budeme nejspíše uvažovat o tom, jak co nejdéle na špici zůstat. Je to spojeno s udržováním nejen pozice, ale i nejlepší goodwill apod.

Může nám ovšem stačit „jen“ udržet se ve špičce, to znamená např. mezi prvními třemi, pěti, v závislosti na celkovém počtu konkurentů v odvětví.

Dalším možným přístupem je držet si svůj průměr, tedy co do postavení na trhu. Spokojit se s pozicí někde uprostřed „startovního pole“.

I když postavení outsidera nebývá postavením ohromujícím, zvláště pak, je-li způsobeno omezenými možnostmi managementu a zdrojů podniku, je tato pozice na trhu pro podnik využitelná a často i prospěšná.

Pozice outsidera může být prospěšná zejména pro ty podniky, které v ní vidí výchozí moment pro vlastní útok na vyšší tržní pozice. A to je další možný přístup pro firmu. Náhlou celkovou změnou strategie, postupů se posunou v hierarchii stávající konkurence.

Specifický přístup mohou uplatnit nově vcházející podniky. Dravost a agresivita, se kterou se na své pozice dostávají, je evidentní zejména u nováčků. Ti totiž doposud neměli možnost se prakticky seznámit se všemi tahy stávající konkurence a tudíž neví, co vlastně od ní mohou očekávat.

Samozřejmě, že postupů, kterých lze v rámci získávání tržních pozic využít, je neskonalé více. Zde jsme se snažili seznámit vás s těmi nejběžnějšími, nejčastěji používanými.

Pomineme-li tedy pozici podniku, kterou udržuje resp. chce dosáhnout, tak se musíme při provádění analýzy konkurence zaměřit především na:

- počet podniku na trhu, které používají stejný strategický přístup a dále jaký přínos ten který přístup přináší;
- intenzita konkurence a její dopad na jednotlivé podniky;
- organizační zajištění potřebné pro uskutečnění vytýčené strategie;
- sledování tržního podílu a konkurenceschopnosti podniků, které využívají jednotlivých typů strategií.

Atraktivita odvětví a její analýza

3.2.6 Atraktivita odvětví a její analýza

Analýza atraktivity odvětví využívá všech dosavadních výsledků analýz, které byly v rámci posuzování konkurenčních sil v odvětví zjištěny. Atraktivitu odvětví lze ocenit zkoumáním a zhodnocením každého z pěti činitelů Porterova modelu. Tato analýza umožňuje získat všestranné informace o odvětví v případě, že je prováděna týmem specialistů z oblasti řízení a ekonomie. Tento typ analýzy je prováděn na zakázku skupiny podniků, někdy vlády, za účelem zpracování programů restrukturalizace průmyslu. Z důvodu vysokých nákladů výzkumu v odvětví jsou analýzy pro většinu podniků nedostupné.

Podnikům, které z finančních důvodů nejsou schopny pracovat z takto připravenými daty, lze doporučit zjednodušenou metodu Porterovy analýzy nebo bodové hodnocení atraktivity odvětví.

Příklad bodového hodnocení atraktivity odvětví

<u>Faktor</u>	<u>Síla</u>	<u>Skóre</u>
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Diverzita trhu	Počet segmentů	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Ziskovost	Růst/stagnace/pokles	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Cenová politiky	Zkušenostní efekt, elasticita	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopnost, vysoké/nízké náklady	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Integrace	Vertikální, horizontální kontrola	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariery	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

V případě zjednodušeného Porterova modelu se zaměříme na zodpovězení následujících skupin otázek:

1. Kolik konkurentů je uvnitř odvětví a jaké jsou jejich podíly?
2. Jaké strategické skupiny jsou v odvětví a které podniky tam patří?
3. Jaké kategorie dodavatelů jsou spojeny s odvětvím a jakou mají konkurenční sílu na zkoumaný sektor? Kde se nachází strategický dodavatel? Jaké vývojové hrozby mohou být spojeny z dodavateli?
4. Jaké jsou segmenty odběratelů a jak se podílí na vzniku zisku? Které skupiny odběratelů mají zásadní význam pro odvětví? Jaké příležitosti a hrozby je nutné očekávat v souvislosti s poptávkou?
5. Jak velké je nebezpečí vzniku nových výrobců a jací to budou výrobci (předem je třeba zjistit předpokládané bariery vstupu, rentabilitu a životní fázi odvětví)?
6. Jak velké je nebezpečí objevení se substitutů a jaké to budou substituty?

Analýza vnitřního prostředí podniku

3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Mluvíme-li o vnitřním prostředí, máme na mysli vše, co se nachází uvnitř podniku, co ovlivňuje jeho chod, co způsobuje, že firma nakupuje, zaměstnává, vyrábí, prodává a dosahuje zisků. Vnitřní prostředí tedy můžeme charakterizovat, jako soubor řady činitelů ovlivňovaných a ovlivňujících se na vzájem.

Aby mohl podnik plnit své základní funkce, musí všechny jeho části pracovat bezchybně, maximálně využívat podmínky, prostředky a lidský potenciál.

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy můžeme použít mnoha metod. K nejčastěji používaným patří:

1. Funkcionální analýza neboli strategická bilance podniku.
2. Analýza klíčových činitelů úspěchu.
3. Životní cyklus výrobku.
4. Portfoliové analýzy.
5. SWOT analýza.

3.3.1 Funkcionální analýza neboli strategická bilance podniku

Předmětem funkcionální analýzy je zkoumání jednotlivých podnikových činností, tzn. finance, personální činnosti, výroba, marketing, věda a výzkum. Účelem této analýzy je zjistit, jak jednotlivé činnosti probíhají, zda není možné zkvalitnit jejich průběh, kde se nacházejí stěžejní neboli klíčová místa firmy apod. V rámci této analýzy se snažíme zjistit jakými zdroji podnik disponuje a jak se dá z těchto zdrojů těžit. Pro každou z výše uvedených podnikových činností stanovíme faktory ovlivňující danou aktivitu a použijeme bodového hodnocení za účelem určení jejich úrovně.

Příklad formuláře pro vyhodnocení strategické bilance podniku

Faktory	silné průměrné slabé určující
A. Marketing/Prodej/Distribuce	
<ul style="list-style-type: none"> - kvalita výrobků - škála výrobků - životní cyklus výrobků - po prodejní servis - cenové pohyby - marže - distribuční kanály - distribuční náklady - prodejní potenciál - vnější tok informací - tržní adaptace 	
B. Výroba/Logistika	
<ul style="list-style-type: none"> - umístění - stav budov - dopravní spojení - blízkost odběratelů - výrobní kapacita - stupeň využití výrobní kapacity - schopnost expanze - plynulost cyklu - výrobní náklady 	
C. Výzkum, vývoj	

<ul style="list-style-type: none"> - oblasti výzkumu - používané metody - patenty - dohody - sledování technologických novinek - rozpočet (% z obrátu)
D. Finance
<ul style="list-style-type: none"> - struktura rozvahy - vlastní zdroje - požadavky na oběžné prostředky - likvidní prostředky - přidaná hodnota - hrubý hospodářský výsledek - celkové náklady - čistý hospodářský výsledek - úroveň samofinancování - zadluženost - rentabilita
E. Kontrola řízení
<ul style="list-style-type: none"> - analýza nákladů - finanční plán - rozvaha - informační systémy - kvalita informací - dostupnost dat
F. Lidský faktor
<ul style="list-style-type: none"> - nábor/adaptace - školení/růst kvalifikace - vnitřní informační tok - kariérový plán - úroveň mezd - ohodnocení výsledků - funkční definice - delegování - pracovní poměry

3.3.2 Analýza klíčových faktorů úspěchu

Základním východiskem pro tuto analýzu je omezení výzkumu pouze na skupinu faktorů, které pokládáme za stěžejní, rozhodující o konkurenční pozici a možnostech rozvoje podniku. Takto specifikovanou skupinu kritérií pak nazýváme klíčovými faktory úspěchu. Původem analýzy je známé a používané pravidlo „20 - 80“, kdy 20 % událostí rozhoduje o 80 % výsledků a naopak. Z výše uvedeného vyplývá, že se snažíme najít pouze ty nejpodstatnější a nejvýznamnější faktory a na základě jejich vyhodnocení pak určit možnosti podniku.

Pro správné provedení analýzy lze použít dvou metod:

1. Dvouetapová metoda

- první etapa obsahuje analýzu na základě úplného výčtu faktorů ovlivňující fungování podniku (např. na základě formuláře uvedeného v předchozí podkapitole) a na následné určení silných a slabých stránek podniku;
- druhá etapa pak spočívá v zaměření se pouze na stanovené klíčové faktory úspěchu.

2. Jednoetapová metoda

- omezíme se na analýzu pouze klíčových faktorů pod podmínkou, že výčet těchto faktorů bude, podle možností, úplný, tzn. budou brány v úvahu nejdůležitější faktory z hlavních oblastí působení podniku.

Bez ohledu na použitou metodu by se měly ve výčtu důležitých faktorů objevit tyto skupiny kritérií:

- **tržní pozice** (může být měřena procentem tržního podílu, jeho dynamikou, vývojem tohoto podílu v poměru k nejbližší konkurenci);
- **pozice podniku z hlediska výše nákladů** (může být měřena výší nákladů na jednotku, vzájemným vztahem fixních a variabilních nákladů, strukturou a dynamikou jednotlivých skupin nákladů);
- **image firmy a její přítomnost na trhu** (bereme v úvahu informace o klientech a jejich názorech na firemní značku, firmu samotnou a jednotlivých produktech, tato problematika je informačně zpracována pomocí marketingového výzkumu);
- **technické schopnosti a úroveň technologie** (zde můžeme využít přímého i nepřímého hodnocení; nepřímé hodnocení provedeme na základě kvality výrobků, úrovně nákladů na jednotku; u přímého

hodnocení pak vycházíme z technického stavu podniku, technických schopností a podnikové kultury zaměstnaných, konkurenceschopnosti používaných technologií a výše peněžních prostředků určených na inovace a nákup nových technologií);

- **rentabilita a finanční potenciál** (pro tuto oblast je nutné provedení hloubkové finanční analýzy z dlouhodobého hlediska. Pro zhodnocení současné i budoucí rentability podniku je nezbytná analýza životního cyklu každého produktu podniku a kritické zhodnocení existujícího i budoucího portfolia výroby);
- **úroveň organizace a řízení** (lze měřit pomocí mnoha ukazatelů určujících schopnosti vedení Top managementu, přizpůsobení organizační struktury cílům a specifikům podniku, kvalitu realizované strategie, funkčnost informačního systému podniku, disciplínu a produktivitu práce aj.).

Důležitou úlohu pro určení hodnoty jednotlivých klíčových činitelů úspěchu má stáří odvětví. V jednotlivých fázích životního cyklu se totiž hodnota jednotlivých faktorů mění. **Na startu** je nejdůležitější použitá **technologie**. **Růst** pak bude využívat **dosažené tržní pozice**. Pro fázi **zralosti** bude hodnotově nejzávažnější **produktivita** a u **konečné fáze cyklu** se budou zcela jistě počítat **náklady**.

Zásadní otázkou rovněž zůstává problém určení vzhledem k jakému bodu a jakému časovému horizontu se bude hodnocení současné kondice podniku vztahovat. Musíme tedy přesně vědět, kdo a proč bude naši firmu hodnotit, s kým ji chce srovnávat a jaký časový horizont bude pro toto hodnocení přijat.

Obecně se doporučuje provádět tuto analýzu v týmu, jehož součástí budou externí konzultanti, zástupci vedení hodnocené firmy a rovněž podnikoví specialisté. Účast zaměstnanců zajistí přístup k přesným informacím a někdy také neformálnímu zjištění, co se v podniku v podstatě děje. Rolí externího konzultanta je dána objektivita hodnotícího procesu.

Takto získané informace mohou být dále zpracovávány, upravovány, překrývány a srovnávány s informacemi o dalších konkurentech v odvětví, strategické skupině atd. Jsou vytvářeny pomyslné řebříčky úspěšných firem, které se vzájemně hodnotí na základě bodového skóre dosaženého u jednotlivých klíčových činitelů.

Velmi populární se v posledních letech stal benchmarking. Jde o využití zkušenosti nejlepších, tedy učení se od těch nejlepších. Celá technika spočívá v porovnávání se s nejlepšími ve vybrané oblasti. O benchmarkingu se také dočtete v kapitole 10. Zde uvádíme jeho nejčastěji zmiňované druhy:

1. Vnitřní benchmarking – který se zaměřuje na srovnávání oddělení uvnitř diverzifikované firmy. Směrodatné pro porovnání je z určitého hlediska nejkvalitnější oddělení podniku.

2. Benchmarking orientovaný na konkurenci – princip je stejný, srovnáváme se s lídrem našeho odvětví, objektem srovnání jsou většinou klíčoví činitelé úspěchu, tzn. např. cena, kvalita, distribuční síť aj. Zjištění, jakým způsobem srovnávaný konkurent došel ke svému postavení a výsledkům, využíváme ve svůj prospěch.
3. Funkční benchmarking – spočívá ve srovnávání jakým způsobem byly vyřešeny určité funkce v nejlepších podnicích. V tomto případě nemusí jít o podnik z našeho odvětví. Kosmetická firma hledá mistry marketingu nebo inovací ve zcela jiných oblastech průmyslu.

Benchmarking probíhá v pěti etapách:

- identifikace srovnávaných proměnných;
- identifikace vzorových firem;
- sběr informací;
- určení rozdílu efektivity a žádané úrovně výsledků;
- stanovení plánu činností a způsobů měření jeho realizace.

Cílem benchmarkingu je tedy systematické hledání nejlepších řešení používaných mimo podnik, nikoli tedy provádění jednotlivých inovací či kopírování cizích výsledků.

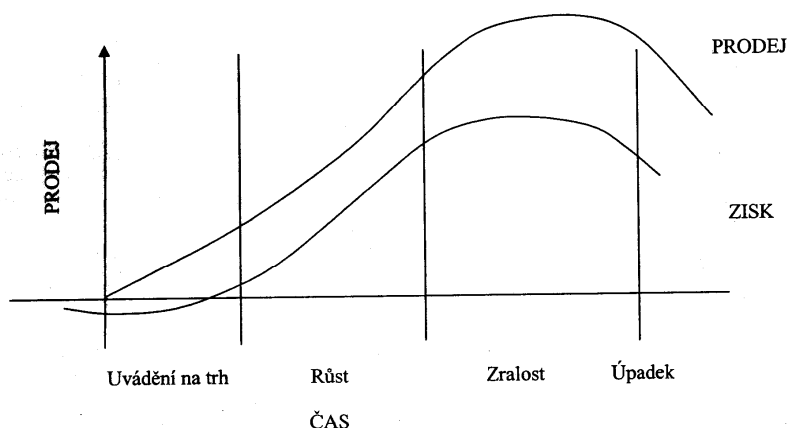
3.3.3 Životní cyklus výrobků

Životní cyklus výrobků

Životní cyklus výrobku je základní technikou strategické analýzy, která umožňuje využití portfoliových analýz, analýzu klíčových faktorů úspěchu, zkoumání finančních toků a silných a slabých stránek podniku. Je analytickým nástrojem umožňujícím zjištění tržního stáří každého produktu podniku nebo každé používané technologie. Dá se říci, že bychom těžko hledali korporaci, která ve svých strategických koncepcích nepoužívá tohoto nástroje.

Životní cyklus výrobku zobrazuje jev postupného získávání a ztracení schopnosti produktu uspokojovat potřeby zákazníků, a také proces vzniku nákladů spojených z inovacemi výrobků, jejich zpracováním, uvedením na trh a udržení na trhu. V rámci grafického znázornění se uvádí i křivku rentability produktu, tak jak to vidíme na obrázku.

Životní cyklus výrobku a vývoj zisku



Každý produkt má vlastní křivku, která odráží délku jednotlivých fází jeho života a příjmy z prodeje a zisk dosahovaný v každé z těchto fází. Přes tyto rozdíly lze stanovit charakteristické čtyři fáze života každého produktu i typický průběh křivky životního cyklu. Životní cyklus výrobku tedy obsahuje:

- Fáze I -uvedení výrobku na trh;
- Fáze II -růst prodeje produktu;
- Fáze III -zralost a nasycení trhu;
- Fáze IV -úpadek prodeje a opuštění trhu.

První fáze je charakteristická vysokými náklady a poměrně malou prodejností, jejíž tempo růstu je pomalé. Podnik zde vyrábí se ztrátou event. minimálním ziskem. Existuje rovněž vysoký stupeň rizika, protože výrobek je nový. Nutné jsou proto vysoké náklady na zpracování produktu a na marketing, zejména pak na reklamu a podporu prodeje. Vysoké náklady jsou také spojeny s organizací nových distribučních kanálů a jejich přizpůsobení rostoucím požadavkům trhu.

Fáze druhá již pracuje s vysokým tempem růstu prodeje, při čemž tento růst má progresivní charakter. Náklady na marketing a výrobu jsou stále velké. Počet klientů roste stejně jako rostou distribuční náklady. Nadále existuje vysoký stupeň rizika. Rozvíjí se činnost konkurence. Zhodnocení účinnosti marketingových nákladů je stále náročnější. Stejně tak zpětná vazba účinnosti přijímaných rozhodnutí a použitých strategií je pomalá i přes vysoké náklady.

Ve třetí fázi se objevují první známky nasycení trhu, tempo růstu prodeje má degresivní charakter. Současně klesá tempo růstu zisku spojeného s prodejem. Křivka prodeje dosahuje svého maxima, trh se stabilizuje, tempo jeho růstu zpomaluje. Konkurenti snižují ceny, aby přitáhli klienty. To vyvolává snížení úrovně zisku a opouštění trhu některými firmami. Protože zisk na jednotku je malý, jeho celková výše závisí na rozsahu prodeje.

Ukončením životního cyklu výrobku je fáze IV. Charakterizuje ji pokles prodeje. Následkem tohoto jevu je růst nákladů na jednotku a pokles zisku, který se dokonce může změnit ve ztrátu. V souvislosti s poklesem prodeje uvažují manažeři o opuštění trhu nebo o ukončení výroby daného produktu. Pozornost se obrací na přínosnější druhy produktů, neprovádí se dodatečné investice, snižuje se aktivita v tomto směru.

Jednotlivé fáze životního cyklu produktu ukazují na postupnou změnu poměru mezi jeho vlastnostmi a potřebami zákazníků. Životní cyklus výrobku představuje období od momentu uvedení výrobku na trh až po jeho stažení. Je u každého produktu jiný a jeho doba se pohybuje od několika do několika desítek let. V souvislosti se společensko – ekonomickými změnami a růstem životní úrovně obyvatelstva se tato doba výrazně zkracuje.

Průběh a délka cyklu závisí na takových činitelích, jako jsou druh a dokonalost produktu, jeho rozlišovací možnosti a operativní přizpůsobení se změnám poptávky. Každý podnik se snaží o co nejdelší dobu trvání životního cyklu výrobku, protože to zmenšuje náklady jeho vývoje a zlepšuje rentabilitu.

Analýza životního cyklu výrobku poskytuje neocenitelné informace pro zhodnocení strategické situace firmy a je základem pro budování výrobové a finanční strategie. Jsou východiskem pro další analytické metody a techniky jako jsou portfoliové analýzy, analýzy nákladů, finančních toků a rentability.

3.3.4 Portfoliové analýzy

Portfoliové analýzy

Portfoliové metody používané při řízení podniku jsou výsledkem koncepční práce a poradenské praxe velkých amerických konzultačních firem. Jejich rozvoj byl spojen s rostoucími těžkostmi v řízení podniku v podmínkách velké diverzifikace výroby a stále větší složitosti konkurenčního prostředí. Portfoliové metody dávaly možnost precizního zhodnocení konkurenční situace v různých tržních segmentech. Předmětem zhodnocení a srovnání mohly být zároveň produkty, trhy i technologie a vztahovat se mohlo k libovolnému konkurentovi nebo celému sektoru. Žádná z doposud používaných metod nepřinášela tak obrovské analytické možnosti a zároveň jednoduchost a čitelnost výsledků.

První způsob portfoliové analýzy spočívá v určení typů produktů na základě vícekritériální analýzy a jejich tabulková prezentace. Jako kritérium lze použít takové vlastnosti jako jsou výše obrátu, stupeň návratnosti vloženého kapitálu, fáze životního cyklu výrobku. Na základě vyhodnocení těchto faktorů se každému typu produktů přidělí určité normativní strategie, tedy racionální vzorce postupů. Tomuto přístupu lze vytknout určitou vyjadřovací nepřesnost, co může být příčinou problémů v jednoznačném stanovení kategorií produktů a z toho vyplývajících podkladů pro strategické rozhodování podniku. Nic méně lze tento způsob charakterizovat jako zdařilý pokus řešení problému strategického řízení podniku.

Druhým způsobem je analýza životního cyklu všech produktů podniku. Životní cyklus je znázorňován graficky a umožňuje získat informace týkající se produktů a specifických marketingových řešení, které musí podnik uskutečnit, chce-li využít šanci zajištění výrobkům silné tržní pozice. Metoda životního cyklu výrobku byla popsána v předchozí podkapitole.

Třetím způsobem prezentace portfolia je v podobě matic. Podstatou takto prezentovaných analýz je rozlišení produktů, skupin produktů nebo technologií, jejich množstevní charakteristika a následné grafické zobrazení v podobě matice. Při maticové prezentaci se vždy jedna proměnná týká okolí podniku a druhá souvisí s procesy probíhajícími ve firmě.

Matice BCG (Boston Consulting Group)

Matice BCG

Jde o nejstarší, nejjednodušší a stále velmi užitečnou metodou prezentace výrobního portfolia. Byla konstruována na základě dvou proměnných: tržního tempa růstu a relativního konkurenčního postavení (tržního podílu). Konstrukce matice BCG je založena na sledování životního cyklu produktu a zkoumání efektu rozsahu výroby, z něhož vyplývá, že produkty v raném stádiu života negenerují vysoké zisky, protože jsou spojené s velkými náklady. Vysoká rentabilita pak souvisí s velkým tržním podílem produktu.

Pro sestavení matice je nutné shromáždit informace týkající se:

- účasti každého produktu na příjmech daného podniku;
- průběh životního cyklu všech produktů a dynamika jejich prodeje;
- finančních příjmů generovaných každým produktem;
- tržní podíl každého produktu ve vztahu k největšímu výrobcí (nejbližšímu konkurentovi).

Na základě výše uvedených informací lze každý produkt podniku umístit v jednom ze čtyř polí matice tak, jak to uvádí schéma na obr. č. 16.

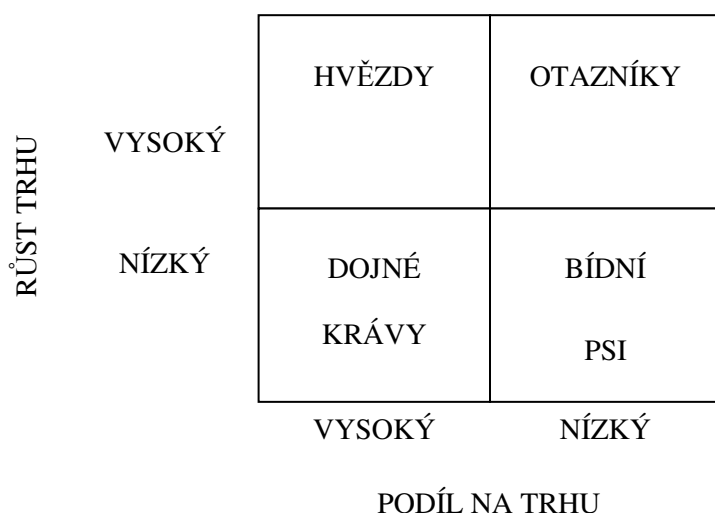
Produkty nacházející se ve čtyřech polích matice BCG se přijalo označovat symboly:

Dojné krávy (cash cow) nebo také „živitelky“. Jde o produkty, které přináší firmě čistý přebytek a financují zbývající produkty. Tržní růst je nízký, ale vysoký je jejich tržní podíl a tržní pozice. Většinou se jedná o nákladového vůdce odvětví, ale šance na další expanzi jsou minimální.

Hvězdy (stars) nebo také „hity“. Jsou to produkty, které ještě vyžadují náklady a většinou nepřinášejí přebytek i když jsou zdrojem značných příjmů. Tržní tempo růstu je vysoké, produkt je konkurenční a vyvíjí se. Investice do něj dává velkou záruku zisků.

Otazníky (question marks). Jedná se o deficitní produkty a těžko lze stanovit jejich možnosti. Mají relativně nízké tržní podíly, ale jsou charakteristické velkou dynamikou i v delším časovém horizontu. Budou-li vhodně doinvestovány, mohou se stát „hvězdami“.

Bídni psi (dogs). Tyto produkty nepřinášejí přebytek a nelze počítat s jejich dalším rozvojem. Tržní podíl je nízký, konkurenční pozice je slabá. Nejsou generovány finanční toky.



Analýzu portfolia BCG je třeba provádět ze dvou pohledů:

- vývojového;
- vyváženosti.

Vývojové portfolio znamená, že podnik si zajistil „omlazení“ a budoucí příjmy prostřednictvím postupné výměny starých produktů za nové, vývojové. Předpokládá se stálé investice do „otazníků“, z kterých část přejde do kategorie „hvězd“ a následně pak „dojných krav“.

Vyvážené portfolio znamená, že příjmy generované rentabilními produkty, především „dojnými kravami“ a zralými „hvězdami“, umožní investice do mladých produktů, které doposud nemají významný tržní podíl, a podnik přes to zůstane rentabilní.

Výhody použití matice BCG: nejsilnější výhodou je koncentrace pozornosti podniku na peněžních tocích z různých druhů výroby a použití tohoto ukazatele k optimalizaci výrobního portfolia.

Nevýhody použití matice BCG: zásadním nedostatkem je omezení analýzy do dvou ukazatelů.

Matice McKinseye

Matice McKinseye

McKinseyho matice je také nazývána jako matice atraktivity produktu nebo atraktivity trhu event. matice GE. Koncepce této matice vznikla ve firmě General Electric Corporation ve spolupráci s konzultační firmou McKinsey.

Základem pro tvorbu matice bylo vytváření strategických organizačních jednotek (Strategic Business Unit – SBU), které jsou vyčleněnými částmi organizace, u nichž byli identifikováni konkurenti i dodavatelé, působí na rozdílných trzích a mají vlastní konkurenční strategie. SBU mohou, ale nemusí, korespondovat s formální organizační strukturou hodnocené firmy. Mohou také být pouze základem pro strategickou analýzu a plánování. Ideou vyčlenění SBU je spojení do jedné struktury takového množství forem činností, kolik je nezbytné pro získání konkurenční výhody.

Princip sestavení matice vychází ze dvou předpokladů:

- firma by měla fungovat v co nejatraktivnějším sektoru a likvidovat své produkty v méně atraktivních odvětvích;
- podnik by se měl soustředit na investování do produktů se silnou tržní pozicí a vycouvat z pozic, kde je tato pozice slabá.

V případě GE jde o matici o devíti polích vytvořených ze vztahu dvou proměnných, kterými jsou atraktivita odvětví a konkurenční pozice podniku. Obě tyto proměnné se hodnotí na základě předem daných kritérií.

Hodnocení atraktivity odvětví probíhá v následujících krocích.

1. Identifikace kritérií determinujících atraktivitu průmyslu, jako např. velikost a růst trhu, ziskovost odvětví, investiční atraktivita, technologická stabilita atd.
2. Určení váhy, tedy relativní váhy kritérií (např. velikost trhu – váha 0,15; technické a kapitálové požadavky – váha 0,30 atd.). Součet těchto vah všech hodnocených kritérií je 1,00.
3. Hodnocení atraktivity odvětví z pohledu jednotlivých kritérií; škála hodnocení je od 1 do 5, kdy 1 znamená neatraktivní a 5 vysoce atraktivní odvětví.
4. Stanovení celkového výsledku hodnocení součtem vážených hodnot.

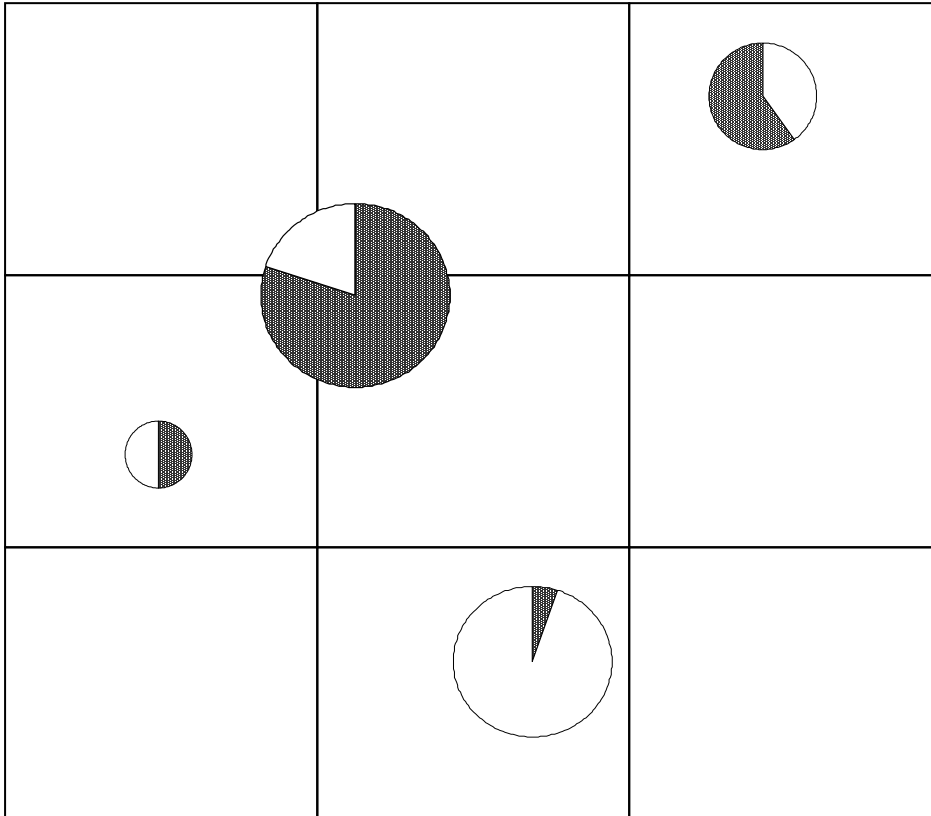
Hodnocení konkurenční pozice podniku probíhá podobným způsobem.

1. Stanovení klíčových faktorů úspěchu.
2. Určení vah jednotlivých kritérií.
3. Stanovení úrovně konkurenceschopnosti na základě škály hodnocení 1 - 5, kde 1 znamená slabou konkurenční pozici a 5 silnou.
4. Shrnutí hodnocení součtem vážených hodnot.

Na základě zjištěných hodnot pak vyplňujeme matici.

GE matice

GE matice – směrnice pro podnikovou strategii



Klady: elasticita v hodnocení atraktivity odvětví, dá se konstruovat v závislosti na konkrétní situaci v konkrétním odvětví a na konkrétním trhu.

Zápory: vnáší subjektivní kritéria hodnocení, je také spíše statické než dynamické, tzn. že lépe vystihuje současnost než budoucnost.

Matice ADL

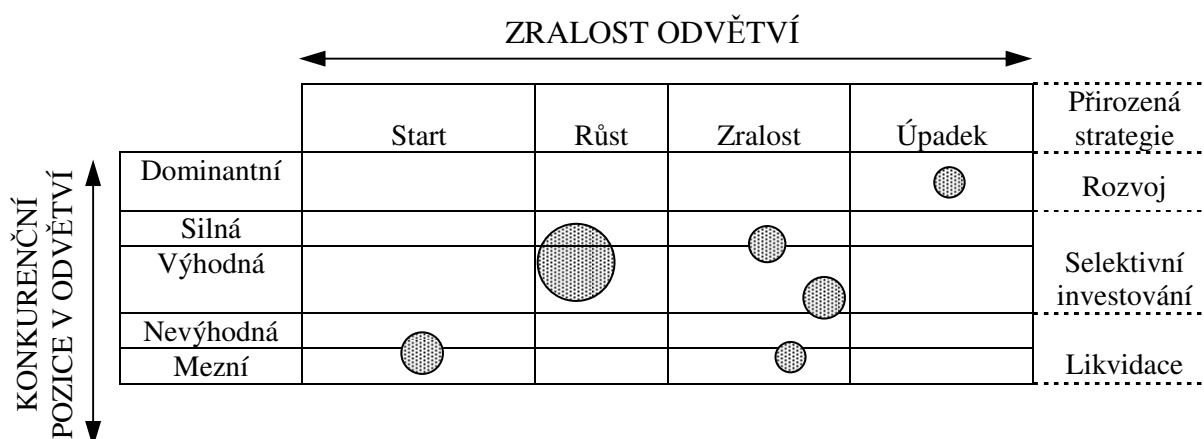
Matice ADL

Matice ADL je výtvořem poradenské firmy ADL Matrix. Vychází z matice BCG a GE s tím, že navíc bere v úvahu životní cyklus odvětví, neboť, jak zjistili tvůrci matice ADL, zdrojem tržního úspěchu jsou výrobní inovace. Dovolují totiž na vývoj podniku jako celku, dovolují vyniknout podniku ve skupině konkurentů, vytváří předpoklad tržního vůdcovství.

Jak již bylo řečeno, matice ADL vychází ze dvou proměnných, a to:

- konkurenceschopnosti produktu nebo konkurenční pozice firmy (jako u GE);
- stupně zralosti odvětví (trhu), podle životního cyklu výrobků.

Matice ADL



Hoferova matice

Hoferova matice

Ch. W. Hofer, který vedl výzkumy ve velkých amerických korporacích v polovině sedmdesátých let, se rozhodl, pro svou nespokojenost s omezeným využitím matic ADL a GE, vypracovat vlastní maticový model.

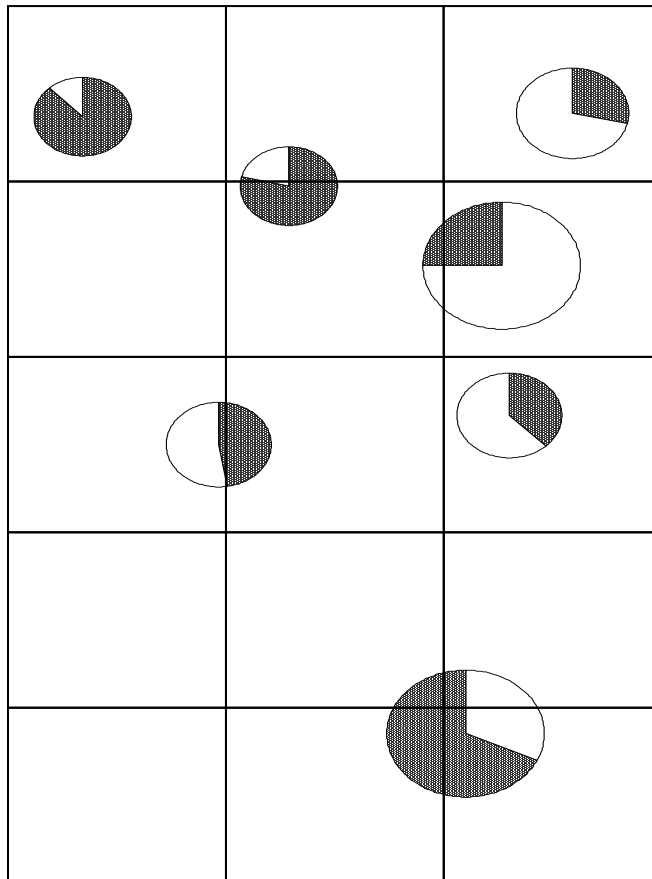
Prvním rozměrem matice je, stejně jako u ADL, životní cyklus odvětví s tím, že Hofer pracuje s pěti fázemi životního cyklu. Jsou to: fáze embryonální, vstupu na trh, růstu a otřesů, zralosti a úpadku.

Druhým rozměrem pak je tržní konkurenční pozice podniku. Postup tvorby matice je následující:

1. Vyčlenění SBU (výrobních skupin).
2. Stanovení strategické pozice každé z nich.
3. Specifikování pozice každé jednotky na křivce životního cyklu odvětví.

Tímto způsobem vzniká matice s 15 poli, kde jsou v podobě kružnic zakresleny jednotlivé SBU. Velikost těchto kružnic je úměrná jejich podílu na příjmech podniku.

Hoferova matice životního cyklu odvětví



Přínosy a nedostatky vyplývající z použití portfoliových analýz

Pokusme se nyní shrnout efekty, které může přinést podniku použití portfoliových metod analýzy.

- a) Výše uvedené metody pomáhají manažerům analyzovat různé sféry činnosti podniku, umožňují vznik mnoha různorodým výrobním sortimentům, dávají smysl diverzifikaci organizací a dovolují volbu určité strategie diverzifikace.
- b) Portfoliové metody určují atraktivitu různých produktů a jejich vliv na formování peněžních toků a požadavky na finanční, věcné, marketingové a organizační zajištění různých oblastí fungování v diverzifikovaném podniku. Analýza tohoto druhu musí být přítomna při rozhodování o alokaci zdrojů v podniku.
- c) Koncepce vyváženého výrobního a technologického portfolia povzbuzuje manažery k identifikaci cílů a činností požadavkům trhu a také si poradit s konkurencí. Správné složení výrobního portfolia dává podniku převahu nad konkurencí v sektoru.
- d) Diagnóza výrobního portfolia umožní stanovení mezer a přebytků. Díky tomu je možné provádění korekčních činností.

Jak již jsme se výše zmínili používání portfoliových metod s sebou nese rovněž určitá úskalí.

První problém vyplývá z existence informačních bariér, jež mohou mít řadu příčin. Nejzávažnější se jeví množství produktů vyráběných hodnoceným podnikem. Čím více je produktů, tím jsou prováděné analýzy povrchnější. Tímto způsobem pak dochází ke vzniku chyb při volbě výrobně tržní strategie. V takovýchto případech se pak nedoporučuje používat portfoliové analýzy ve své čisté podobě, ale využívá se různého druhu kombinací analytických technik a metod.

V případě, že SBU jsou složeny z různých, ale vzájemně propojených druhů odvětví, jak se to často stává u diverzifikovaných podniků, může nastat druhý problém. Tím je vznik konfliktu mezi vyčleněnou částí firmy a podnikem jako celkem. Příčinou těchto konfliktů bývají většinou peněžní toky, způsob financování určité skupiny výrobků, vedení promočních nebo reklamních akcí. Portfoliové analýzy od těchto konfliktů abstrahují.

K třetímu problému může dojít v případě využívání portfoliových analýz podniky, které jsou vertikálně integrovány a relativně diverzifikovány. V případě vertikálně integrované jednotky může být jedna SBU dodavatelem druhé. Z portfoliové analýzy však může vyniknout např. myšlenka o nutnosti likvidace SBU, která je v postavení dodavatele. Toto automatické rozhodnutí

by bylo samozřejmě absurdní. Podobný případ by nastal v situaci, kdy SBU jsou „spřízněné“ a koordinují svou činnost tak, aby dosáhly přínosu z titulu společného využívání trhu, distribuční sítě a aby byl dosažen synergický efekt. Ukáže-li portfoliová analýza na jednu z nich jakožto rozvojovou a druhou určí k likvidaci, tento efekt přestane fungovat.

SWOT analýza

SWOT analýza

Ve strategické analýze má SWOT analýza zvláštní postavení. Jde o komplexní metodu zkoumání prostředí podniku a zároveň jeho nitra.

Název analýzy je zkratkou vytvořenou z prvních písmen anglického názvosloví (**S**trengths – silné stránky podniku; **W**eaknesses – slabé stránky podniku; **O**pportunities – příležitosti okolí; **T**hreats – hrozby okolí). Metoda SWOT je charakterizována jako metoda registrace a klasifikace činitelů podmiňujících strategii podniku. Můžeme se rovněž setkat se zkratkami TOWS nebo také WOTS. Není třeba mít obavy, na obsahu analýzy se nic nemění.

SWOT analýza je založena na jednoduchém schématu klasifikace: všichni činitelé, kteří mají vliv na současnou a budoucí pozici podniku se dělí na:

- vnější a vnitřní ve vztahu k podniku a mající charakter vnitřních podmínek;
- negativní a pozitivní.

Zkřížením těchto dvou podílů nám vznikají čtyři faktory činitelů:

1. vnější pozitivní – **příležitosti**;
2. vnější negativní – **hrozby**;
3. vnitřní pozitivní – **silné stránky**;
4. vnitřní negativní – **slabé stránky**.

SWOT analýza tedy spočívá v identifikaci výše zmíněných činitelů, popsání jejich vlivu na vývoj podniku a také možnosti firmy oslabení nebo zesílení síly jejich působení. Srážka silných a slabých stránek s příležitostmi a ohroženími umožňují stanovit strategické pozice podniku, může být tento stav rovněž zdrojem zajímavých strategických nápadů.

V případě SWOT analýzy není nutné systematické rozlišování a popisování všech činitelů, ale postačí identifikace pouze činitelů klíčových, které mohou

mít rozhodující význam pro tvorbu strategie.

Jak najít silné a slabé stránky podniku, event. jeho příležitosti a ohrožení?
Nápomoci mohou odpovědi na otázky z oblastí:

A. Silné a slabé stránky

- významnost pozice, dostatečné zásoby, konkurenceschopnost, povědomí u klientů, schopnost využití zkušenostního efektu, existence strategie, organizační zajištění, úroveň výrobní kapacity, pokulhávání za vědecko-technickým pokrokem, úroveň finančních prostředků, úroveň nákladů na jednotku produkce, funkčnost podnikového marketingu aj.

B. Příležitosti a ohrožení

- vznik nových skupin konkurentů, úroveň prodeje substitutů, rychlost tržního růstu, možnosti přechodů do lepší strategické skupiny, úroveň rivalizace v sektoru, demografické změny, síla dodavatelů a odběratelů atd.

Podle H. Wehricha mohou nastat čtyři modelové strategické situace v podniku v závislosti na převaze toho kterého činitele a z těchto situací pak modelové typy strategií.

Situace SO – strategie maxi-maxi

Tato situace se týká podniků, ve kterých uvnitř převládají silné stránky a vně pak příležitosti a odpovídá strategii maxi-maxi: silné expanze a diverzifikovaného vývoje. Příkladem může být firma, která disponuje moderní technologií a velkým výrobním potenciálem, může při rychle rostoucím trhu současně investovat do nových produktů a získávat nové tržní segmenty.

Situace WO – strategie mini-maxi

Pracujeme zde s firmou, u které jsou v převaze slabé stránky, ale pozitivně je ovlivňována vnějškem. Její strategie by měla spočívat ve využití těchto příležitostí při současném odstraňování a zlepšování vnitřních nedostatků.

Příkladem strategie mini-maxi zde může být snaha firmy, která je ve špatné finanční situaci, o uzavření strategické dohody s jiným podnikem za účelem využití příležitostí spojených s otevíráním se nových trhů.

Situace ST – strategie maxi-mini

V popisované situaci je zdrojem vývojových problémů firmy nepříznivý vývoj vnějších faktorů. Podnik může využít maximálním způsobem svých silných stránek a snažit se tak překonat nepřízeň okolí. Jako příklad lze uvést situaci, kdy v období klesající poptávky vnitřně silný podnik, s dobrým konkurenčním postavením, může zvolit strategii eliminace odkoupením jednoho z konkurentů a převzetí jeho tržního podílu.

Situace WT – strategie mini-mini

Firma nacházející se v situaci WT je prakticky zbavena možností dalšího vývoje. Pracuje v nepříznivých podmínkách okolí a ani její potenciál není příliš velký. Nemá podstatné silné stránky, které by ji umožnily čelit ohrožení a využít jich k posílení svých slabých stránek. Strategie mini-mini se ve své pesimistické verzi omezuje na likvidaci podniku a ve své optimistické verzi na pokusy o přežití event. sloučení s jinou firmou.

Budeme-li hodně zevšeobecňovat, můžeme říci, že směrnice SWOT analýzy jsou následující:

1. Vyvarovat se ohrožení.
2. Využít příležitostí.
3. Posilovat slabé stránky.
4. Stavět na stránkách silných.

Hodnocení strategické pozice podniku je shrnutím prací z oblasti strategické analýzy. Vychází z hodnocení a předvídání týkajících se makro i mikroprostředí a také na zkoumání vnitřního potenciálu podniku. Jde zároveň o vhodný výchozí bod pro průzkum možné dynamiky a směrů vývoje podniku.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Důležitá je pro formulaci strategie důsledná analýza externího prostředí a interního prostředí, při využití vhodných metod, scénářů, strategických map a dalších forem analýzy, s akcentací na SWOT analýzu – komplexní metodu zkoumání prostředí podniku a zároveň jeho nitra.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Může podnik přežít, když se nebude důsledně věnovat analýze svého prostředí a porovnávat situaci na trhu s vnitřní situací podniku (slabé a silné stránky)?

PRŮVODCE STUDIEM

Při studiu této kapitoly se zaměřte na to, že o výsledky potřebných analýz se má trvale doplňovat informační systém podniku – aktualizovat a tak vytvářet výchozí bázi pro formulaci podnikové vize, poslání a cílů podniku.

SHRNUTÍ KAPITOLY STRATEGICKÁ ANALÝZA Z ASPEKTU TVORBY STRATEGIE

Obsahem této kapitoly je problematika tvorby strategických analýz: makroprostředí (STEP analýza, extrapolace trendů, analýza strategické mezery, expertní metody, tvorba scénářů), analýza mikroprostředí (ekonomika charakteristik odvětví, hybných sil v odvětví, konkurence v odvětví, strategické mapy, analýza konkurentů, atraktivita odvětví a její analýza), analýzy vnitřního prostředí podniku (funkcionální analýza, analýza klíčových faktorů úspěchů, životní cyklus výrobků, portfoliové analýzy s akcentací na SWOT analýzu.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

1. BUTLER, R., DAVIES, L., PIKE, R., SHARP, J.: Strategic investment decisions. Routledge, London 1993, ISBN 0-415-07507-6Hp, 0-415-07508-4Pb.
2. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. 2. vydání, PEP ČZV, Praha, 1995, str. 228, ISBN 80-213-0255-0.
3. KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. Victoria Publishing, Praha 1993, ISBN 80-85605-45-7.

*Doplňující zdroje***KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Jak by jste charakterizovali analýzy makroprostředí?
2. Jak by jste charakterizovali analýzy mikroprostředí?
3. Jak by jste charakterizovali analýzy vnitřního prostředí podniku?
4. Ke zkoumání jakého prostředí se nejčastěji STEP analýzy a na jaké tři základní otázky se snaží tato analýzy odpovědět?
5. K analýze jakého prostředí (makro nebo mikroprostředí) se vytváří strategické mapy?
6. Které 3 expertní metody znáte a jak by jste je charakterizovali?
7. Jaké tři modelové strategické situace nastanou v podniku při tvorbě SWOT analýzy?

TEST 3

Vyberte správnou odpověď:

*Test***1. Můžeme se setkat se třemi druhy strategických mezer:**

- a) shoda trendů, přebytková mezera a mezera nedostatku,
- b) shoda trendů, přírůstková mezera a mezera nedostatku.

2. Analýzu portfolia BCG je třeba provádět z těchto pohledů:

- a) vývojového, výzkumného a vyváženosti,
- b) vývojového a vyváženosti.

3. Jak charakterizujeme metodu QUEST:

- a) jde o upravenou portfoliovou analýzu adaptovanou na potřeby podniků,
- b) jde o upravenou delfskou metodu adaptovanou na potřeby podniků.

KLÍČ K ŘEŠENÍ*Řešení*

1. a
2. b
3. b

*Kapitola 3.1.3**Kapitola 3.3.4**Kapitola 3.1.4***NÁMĚTY PRO TUTORIÁLY – PŘÍPADOVÁ STUDIE, NÁMĚTY DO DISKUZE**

Případová studie na techniku scénářů v procesu změn.

Řídící praxe prokázala, že technika scénářů je obzvláště užitečná a efektivní ve firmách, které mají před sebou závažné technologické změny. Není však jednoznačná shoda v tom, jaká by měla být správná odezva ve strategii firmy.

Přednosti této techniky jsou zejména tyto:

Dokáže efektivně integrovat účast finančních odborníků, výrobních inženýrů, pragmatiků i lidí vysoce kreativních, manažerů i lidí odjinud.

Jde v ní o to aktivně zapojit všechny zúčastněné do procesu vývoje strategie.

Názorně ukazuje, jak jednotlivým scénářům odpovídají příslušné akce a změny ve firmě.

Dokáže obsáhnout dlouhodobý pohled v 10 i více letech dopředu, ale zároveň poskytuje dobrou základnu pro konkrétní rozhodnutí o výrobcích a službách.

Nejlépe se tato technika uplatňuje, jestliže chceme pracovat se širokým obrazem budoucnosti firmy v rámci daného odvětví a v podmínkách vysoké míry nejistoty. Pokud je naopak důraz na užší a krátkodobější pohled do budoucna, je třeba sáhnout po některé z několika dalších technik.

V technice scénářů jde o popis malého počtu realistických představ o budoucím světě. Scénáře by měly být dostatečně detailním popisem, aby mohly inspirovat a komunikovat možné důsledky pro firmu a její relevantní okolí.

Kolik scénářů?

Počet základních scénářů by neměl být vyšší než čtyři. **Tři scénáře je přijatelný počet**, i když někteří manažeři uvádějí, že nejlépe je nikdy nemít právě tři. Proč? Lidé totiž budou předpokládat, že ze tří jsou dva extrémní a ten prostřední že je nepravděpodobnější.

Příklad:

Zásilkový dodavatel kvalitního vybavení pro údržbu zahrad kolem rodinných domků před časem sestavil tyto tři scénáře:

Scénář 1: Svět rostoucí a stále bohatší všeobecné spotřeby.

Scénář 2: Ekonomická deprese signalizuje špatné časy pro lidskou populaci jak v rozvinutých, tak i v rozvojových zemích.

Scénář 3: Svět, v němž kvalita života je mnohem důležitější než peníze. Vývoj takového světa je podporován sociálními změnami v rozvinutých zemích.

Ve všech třech scénářích je šance na prosperitu dané firmy. V prvním lidé budou chtít mít krásný domov a budou k tomu chtít mít krásný domov a budou k tomu účelu kupovat kvalitní vybavení téměř bez ohledu na to, kolik to bude stát. V druhém scénáři lidé budou chtít pěstovat svoji vlastní zeleninu a k tomu budou potřebovat potřebné vybavení. Ve třetím scénáři se zahrada u rodinného domu stane jednak místem meditací a relaxace a jednak potenciálním zdrojem zdravých potravin. Kvalitní vybavení dodané až do domu lidé určitě ocení.

Ve skutečnosti pak došlo k tomu, že realita se stala kombinací všech třech scénářů. A to je přesně to, s čím technika scénářů počítá. Poskytuje rámec, který umožňuje formulaci a diskusi extrémních scénářů s vědomím, že skutečnost může být někde mezi extrémy.

Nástroj změny

Nejčastější chybou při použití techniky scénářů je, že scénářům chybí dostatek detailního popisu, že to je **příliš obecný pohled** na odvětvové dlouhodobé trendy. Pak si nikdo ve firmě neví rady, co s tím, a celá věc se uloží k ledu. **Technika scénářů se naopak má stát užitečným nástrojem ke změně dosavadního zaměření firmy.** Scénáře musí mít vztah ke každodenním záležitostem, kterými se lidé ve firmě zabývají. Scénáře musí být napsány dost konkrétně a jasně, aby jim lidé dokázali porozumět. Vizualizace scénářů pomáhá k jejich hlubšímu pochopení i přijetí. Scénáře rozhodně nejsou něčím, co se dá dobře udělat ve spěchu.

Technika scénářů vyžaduje při uplatnění určitý čas. Je to forma, jak probudit a využít tvořivost širšího okruhu lidí ve firmě. Vyžaduje jednoznačnou a účinnou podporu vedení firmy. Scénáře je nutno čas od času aktualizovat.

Dobré scénáře poznáte tak, že jsou jasné a zároveň i překvapivé. **Dobré scénáře mají sílu rozbít vžitá stereotypy.** Ti, kteří je vytvořili – celý tým spoluautorů, je musí považovat za svoje vlastní dílo a jít se vši vervou do realizace toho, co je třeba. Technika scénářů předpokládá mimořádně silné zapojení lidí, jinak je odsouzena k nezdaru.

(M.Wooler: Scenario Planning. PA Consulting Group, Impacts 2/1998, s. 4-8; zkráceno)

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Co vyžaduje technika scénářů, aby se stala užitečným nástrojem ke změně dosavadního zaměření firmy?

4 VYMEZENÍ STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ, TYPY STRATEGIÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY VYMEZENÍ STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ, TYPY STRATEGIÍ

Rychlý náhled

Obsahem této kapitoly je problematika definic existujících typů strategií, vymezení strategických možností, vyjmenování technik pomáhajících při identifikaci výběru alternativ a následně výběr nejvhodnější alternativy strategie.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY VYMEZENÍ STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ, TYPY STRATEGIÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

Přístupovat k výběru vhodné alternativy strategie, získáte informace o typech strategií.

Budete umět

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY VYMEZENÍ STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ, TYPY STRATEGIÍ

Strategické alternativy, výběr účinné alternativy, techniky při výběru alternativy, typy strategií.

Klíčová slova

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu čtvrté kapitoly: cca 3 hodiny.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit na tři základní kroky, které tvoří:

- vymezení strategických možností;
- evaluace jednotlivých alternativ;
- vlastní výběr strategie.

Přitom se jedná o typický rozhodovací proces, který lze charakterizovat jako výběr jedné z možných alternativ. Současně platí, že čím variabilnější je prostředí pro plánovanou činnost, tím více alternativ je k dispozici pro výběr a proto rozhodovací proces hraje v těchto případech významnou úlohu.

4.1 Vymezení strategických možností

Vymezení strategických možností

Rozhodování není pevný postup, ale sekvenční proces. Většina problémů vyžaduje, aby postupně byly aplikovány určité přístupy k řešení problému, které pomáhají hodnotit a určovat vhodnou strategii. Vzhledem k tomu, že při strategickém řízení se jedná o řešení specifických problémů, které většinou nemají analogii v minulosti nebo jsou mimořádně složité i extrémně významné, mají rozhodnutí v této oblasti řízení charakter neprogramových rozhodnutí. Protože se jedná o problém složitý a ojedinělý, musí být použito tvůrčí řešení problému, při kterém je využito vedle informační databáze úsudku, tvořivosti a intuice. Obecně lze proto říci, že daný rozhodovací proces spočívá především v určení pozice podniku v rámci vnějšího prostředí a ve specifikaci požadavku na budoucí strategii. To vytváří základnu pro určení strategických alternativ přičemž si musíme být vědomi působení rizika.

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém, nebo využít příležitosti co nejefektivněji. Jednotlivé alternativy mohou navzájem od sebe lišit na základě řady kritérií. Podle Hrona – Tiché – Dohnala lze účinně alternativy rozdělit do následujících tří kategorií:

- a) Zřejmé, jasné alternativy, které vyplývají ze současné strategie podniku. Jejich uplatnění se děje drobnými úpravami či rozvíjením dosavadního trendu.
- b) Kreativní alternativy, obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku.
- c) Nemyslitelné alternativy odrážejí radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy v rámci podniku. Nejsou nemyslitelné proto, že by na ně nikdo v podniku nepomýšlel, ale proto, že jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné. V mnoha případech je pravděpodobnost, že tyto alternativy budou přijaty managementem podniku, velmi nízká. Přesto je důležité zahrnout tyto alternativy do počátečního výběru, i kdyby to pomohlo nastartovat nový způsob myšlení, nebo vyprovokovalo kreativní návrhy.

Má-li být proces výběru vhodné alternativy úspěšný, je nutno při vytváření souboru alternativ uplatňovat následující zásady:

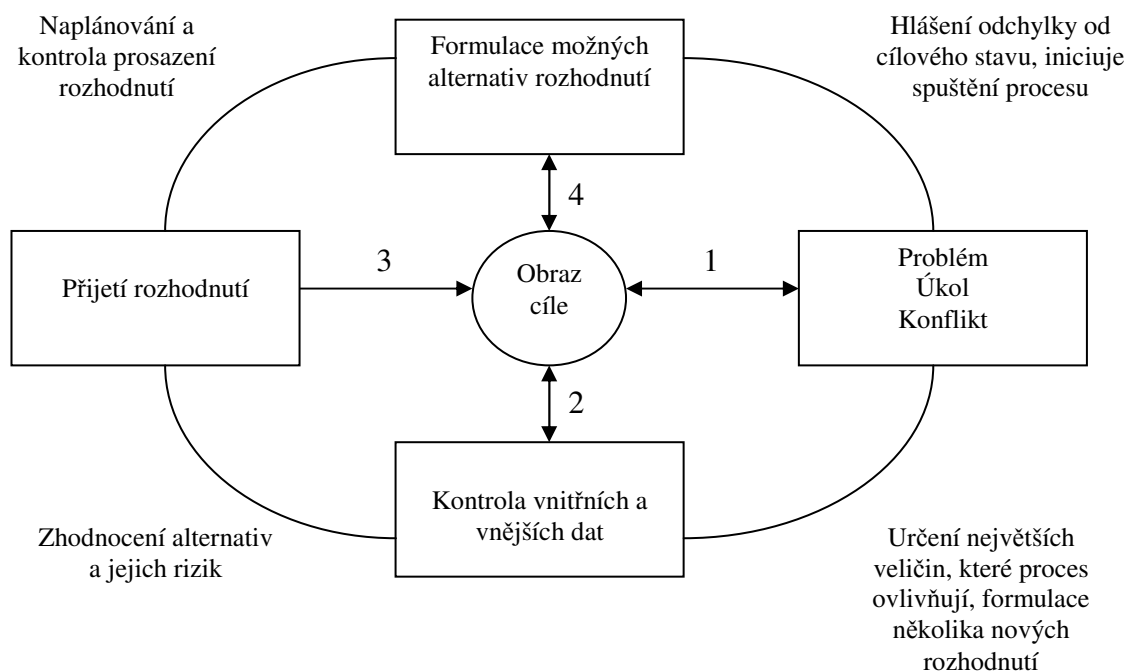
- Vytvořit různorodost navrhovaných alternativ. Teprve široká škála navrhovaných alternativ umožňuje cestou vzájemného porovnání vyzdvihnout vhodnost některých.

- Mít přehled o nákladech a potížích spojených s implementací. Čím snazší je alternativu zavést, tím nižší je pravděpodobnost, že navrhované řešení vybočuje z dosavadního vzorce chování.
- Zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami a stávajícími strategiemi v případě, že již nelze pokračovat v rozvoji používané strategie a je nutno změnit zcela chování podniku.
- Dodržení vztahu k stanoveným cílům. Objevné a ambiciózní alternativy obvykle vedou ke zvýšení očekávání, aspirací i cílů. Důsledkem toho může být i nové formulování dlouhodobých cílů.

4.1.1 Výběr vhodné alternativy

Výběr vhodné alternativy

Smyslem volby vhodné alternativy je dosáhnout cíle řešeného problému, jak zdůrazňují Donnelly – Gibson – Ivancevich. V tom je podstata věci. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale prostředek jak se k němu dostat. Přitom slovo rozhodnutí představuje vědomý výběr mezi minimálně dvěma existujícími možnostmi, které vedou k dosažení nějakého, určitého cíle. Aby naše rozhodnutí bylo správné, nabízí se nám následující metodický postup podle čtyřfázového modelu.



Při hodnocení alternativ v rámci rozhodovacího procesu přichází v úvahu tři následující situace:

- a) Situace v určitosti. V tomto případě má rozhodovatel k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ.
- b) Situace rizika. Rozhodovatel má k dispozici pravděpodobnostní odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ. Pro tuto situaci je typické, že je k rozhodování dostatek informací, které umožní rozhodovateli stanovit pravděpodobnost výskytu budoucích možných rozhodnutí.
- c) Situace neurčitosti. Rozhodovatel nemá žádné informace, nebo má nedostatečné informace. Z tohoto důvodu je obtížné odhadnout jaké mohou být možné následky v důsledku volby jednotlivých alternativ.

Jak uvádí Vykypěl fáze výběru strategické alternativy se skládá ze dvou skupin aktivit:

- a) Vytvoření rozumného množství strategických aktivit, které by pomohly vyplnit strategickou mezeru.
- b) Výběr strategie umožňující redukci strategické mezery. Přitom strategickou mezerou je chápána nežádoucí odchylka reálných výsledků od předpokládaných (plánovaných). Její významnost pro změnu strategií a tvorbu nových alternativ je dán těmito fakty:
 - strategická mezera musí být významná;
 - strategická mezera může být zmenšena;
 - manažeři musí být motivováni ke zmenšení strategické mezery.

Východiskem obecných strategických úvah je rozbor oblasti podnikání podniku tj. základních složek strategie představují výrobky, trhy a funkce podniku.

- a) Výrobky – v této oblasti je třeba řešit následující problémy:
 - široký nebo úzký sortiment;
 - diferenciací výrobků;
 - kvalita výrobků;
 - výhodnost výrobků zákazníkům z hlediska času, místa, formy, servisu

a jiných vlastností, které zákazníci oceňují;

- existence dalšího možného využití výrobků.

b) Trhy – v této oblasti nás zajímají následující problémy:

- působnost na určitém typu trhu (lokální, regionální, celostátní, zahraniční);
- využívání různých forem prodeje (přímý prodej, velkoobchod apod.);
- segmentování zákazníků do skupin;
- hledání určitého charakteru trhu (velké koncentrované trhy, více či méně tržních segmentů, niky pro specializované výrobky).

c) Funkce – podnik si musí ujasnit, na které funkce se zaměří, přičemž se může pohybovat v intervalu od kompletní vertikální integrace až po specializaci pouze na jednu funkci.

Po rozboru těchto základních komponentů každé strategie, kdy v podstatě může dojít k potvrzení nebo změně podnikání, se ukáže, které typy strategických alternativ naplní naše závěry. V podstatě lze rozlišit čtyři základní strategické alternativy:

a) strategie expanze

- nové výrobky, nové trhy, noví zákazníci;
- rozšiřování stávajících oblastí podnikání.

b) strategie stability – pokračování ve stávající činnosti při případném zlepšování kvality,

c) strategie omezení

- redukce oblasti výrobků, trhů nebo funkcí;
- zužování stávajících oblastí podnikání.

d) strategie kombinace – vědomé používání různých alternativ při sledování:

- simultánního využití (souběžné kombinování např. v různých organizačních jednotkách);
- sekvenčního využití (postupné kombinování).

Souhrnná charakteristika jednotlivých strategických alternativ je uvedena v následujícím příkladu.

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBI- NACE
	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	příklady
výrobky	přidání nových výrobků	rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	stažení starých výrobků	omezení objemů 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	snižování počtu funkcí	redukování např. procesu vědeckotechn. rozvoje	udržování	zlepšení efektivity výroby, příp. jiných funkcí	snižování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

4.1.2 Generování alternativ

Generování alternativ

Generování, čili vytváření alternativ možné strategie podniku, závisí mimo objektivní a do určité míry racionální pohnutky i na některé subjektivní vlivy. K těmto vlivům je nutno počítat:

- Míra uspokojení potřeb a představ rozhodujících zájmových skupin v podniku.

- b) Osobní vlastnosti tvůrců strategických alternativ rozhodovatelů ve výběru vhodné alternativy.
- c) Zkušenosti z minulého vývoje podniku.

Současně při generování alternativ lze využít řadu metod, které pomáhají tím, že stimulují kreativitu. Převážně se jedná o metody, které při správném použití jsou mimořádně užitečné při specifikaci problémů, při vytváření nápadů a dosahování námětů na rozhodnutí.

Zájmové skupiny

Výběr příslušné strategické alternativy je do značné míry závislý na tom, jak tato alternativa naplňuje představy jednotlivců nebo zájmových skupin, které v různých formách poskytují zdroje podniku. Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku. Relativní síla zájmových skupin v podniku je dána řadou faktorů, kam patří např.:

- ovládnutí zdrojů nebo informací;
- nezastupitelnost v podniku;
- postavení v podniku;
- ovládnutí nahodilosti (schopnost zvládnout vzniklé problémy).

V každém podniku existují zájmové skupiny od vysoce institucionalizovaných až po méně formální a obecné. Z hlediska názorného přehledu lze identifikovat následující zájmové skupiny, jejichž souhrn však není úplný a je účelné pro konkrétní podnik jej rozšířit:

- | | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| • vlastníci | • dodavatelé |
| • věřitelé | • konkurenti |
| • zákazníci a klienti | • management podniku |
| • zaměstnanci | • veřejnost |
| • odbory | • pracovníci sdělovacích prostředků |
| • stát | • regionální orgány |
| • armáda a policie | • vzdělávací instituce |
| • široká veřejnost | • místní komunita |

Zájmová skupina	Typ požadavků vůči podniku
Akcionáři	Podíl na rozděleném zisku, na dodatečné nabídce akcií, na aktivech při likvidaci; hlasovací právo, právo kontrolovat účetní knihy, volit správní radu a další práva uvedená ve statutu podniku
Věřitelé	legální právo na úrok ze zapůjčené částky, právo na splacení dlužné částky, relativní priorita v případě likvidace
Zaměstnanci	Ekonomické, společenské a psychologické uspokojení z práce, dodržování lidských práv v případě neoprávněných požadavků ze strany zaměstnavatele, podíl na zaměstnaneckých výhodách, svoboda volby vstoupit do odborů a účastnit se kolektivního vyjednávání, svoboda nabízet své služby cestou zaměstnanecké smlouvy, adekvátní pracovní podmínky
Zákazníci	Poskytovat k výrobkům potřebné služby: technická data a návod k použití, záruční list, náhradní díly a servis po dobu používání výrobku, výzkum a vývoj vedoucí k inovaci výrobku
Dodavatelé	Trvalý odbyt: dodržování podmínek kontraktu, profesionální vztahy
Vlády	Daně (z příjmu, z majetku atd.), spravedlivé a volné soutěžení, legální závazky podnikatelů, dodržování antimonopolního zákona
Odbory	Uznávané postavení prostředníka mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, součást podnikové organizace
Konkurenti	Společenská a odvětvová pravidla soutěžení
Místní komunita	Produktivní a zdravé zaměstnanecké příležitosti, účast představitelů podniku na řešení místních problémů, trvalá zaměstnanost, spravedlivé odměny, podpora místní vládě, podpora kulturních a charitativních akcí
Široká veřejnost	Příspěvek společnosti jako celku, vzájemné porozumění mezi vládními úřady a podnikatelskými subjekty, spravedlivé rozložení odpovědnosti mezi vládou a podniky, přiměřené ceny za výrobky

Vliv vlastností strategiů a rozhodovatelů

Důležitým faktorem, který ovlivňuje identifikaci i výběr strategických alternativ, jsou vlastnosti tvůrců strategie i vlastnosti těch, kteří rozhodnou o konečném výběru. Podle Vykypěla /11/ lze všeobecně řídicí pracovníky dle jejich vlastností rozdělovat do různých skupin:

- | | | |
|-------------------------|---|----------------|
| a) Bojovný | – | Pasivní |
| b) Proinovační | – | Protiinovační |
| c) Rizikově orientovaný | – | Nerizikový |
| d) Autokratický | – | Participativní |

e) Sledující osobní cíle – Sledující zájmy podniku

Je zřejmé, že lidé s vlastnostmi uvedenými na levé straně sloupce budou preferovat a prosazovat jiné cíle než ti, kteří spadají do pravé části sloupce. Rizikově orientovaný a proinovační stratég či rozhodovatel bude určitě vidět tutéž strategickou mezeru mezi očekávaným a skutečným výsledkem jinak, než-li člověk bojíci se rizika a spíše protiinovačně zaměřený.

Vedle osobních vlastností všech, kteří tvoří strategické alternativy, nebo rozhodují o jejich výběru, hrají podle Swee Lip Queka významnou úlohu i některé jiné prvky, kam patří následujících šest jevů:

- a) Odmítání ocenit sílu opozice v podniku či sílu konkurence na trhu.
- b) Nedostatek autority tvůrců což vypovídá o jejich chybějící odvaze a přesvědčení.
- c) Neefektivní vzdělání.
- d) Nepřiměřená vznětlivost a nedostatečné ovládání.
- e) Nedodržování disciplíny.
- f) Neschopnost využívat jedince podle jeho silných stránek.

Typy strategií

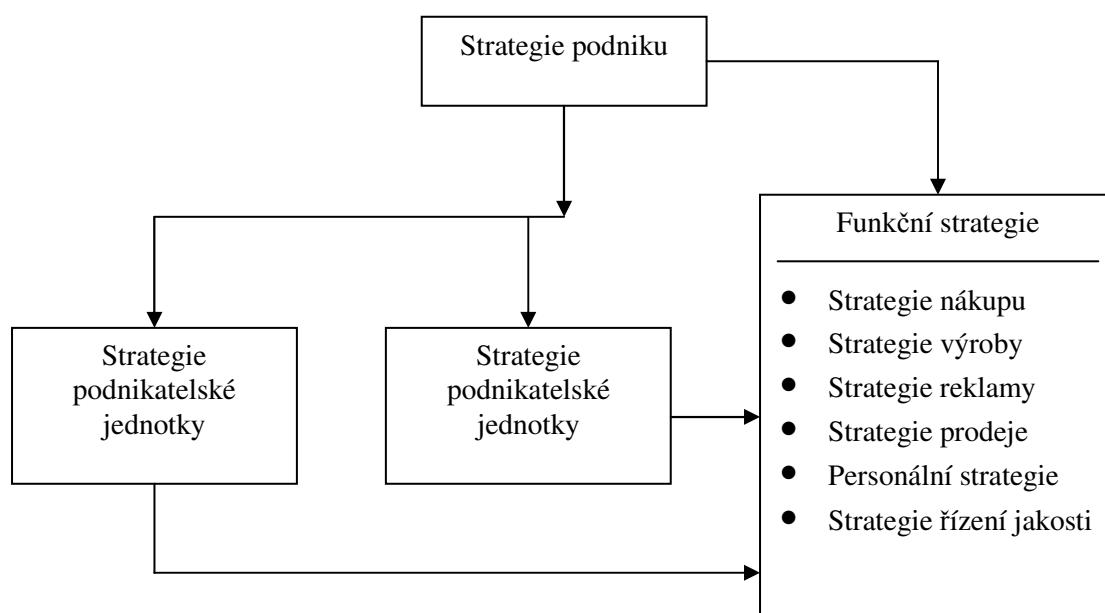
4.2 Typy strategií

K rozdělení strategií na různé, jednotlivé typy lze použít řadu kritérií. Z tohoto důvodu je typologie strategických přístupů pestrá a rozsáhlá. Základním kritériem však zůstává hierarchická posloupnost strategií (nadřazenost jednotlivých typů) v rámci daného podniku. Tento přístup je dán faktem, že strategie není jen procesem sekvenčních fází a kroků, ale má i svou hierarchickou dimenzi. Z tohoto pohledu lze strategie rozdělit následujícím způsobem:

- a) Komplexní strategie podniku.
- b) Komplexní strategie podnikatelské jednotky.
- c) Funkční strategie.

Jejich vzájemný vztah vyjadřuje následující zobrazení:

Provázanost strategie podniku se strategiemi podnikatelských jednotek a funkčními strategiemi.



Strategie podniku

Strategie podniku je zaměřena na rozvoj podniku jako celku, přičemž jejím hlavním úkolem je vytvořit tzv. portfolio aktivit tj. podnikových oblastí působnosti. Při tvorbě tohoto portfolia je snaha vytvářet tzv. synergický efekt z rozvoje vícerých oblastí podnikání nebo rozložení rizika do vícero podnikatelských aktivit. Současně strategie podniku vymezuje prostor pro rozvoj strategií podnikatelských jednotek.

Strategie podnikatelské jednotky

Strategie podnikatelské jednotky vychází ze skutečnosti, že strategii podniku je vymezen prostor působení aktivit podniku. Proto je jejím posláním hledat cesty, jak zvládnout soutěž s konkurencí v tomto vymezeném prostoru. Z tohoto důvodu má tato strategie zvláštní postavení v hierarchické struktuře strategií a často se pro ni používají podle Papuly i názvy jako soutěžní strategie, podnikatelská strategie, strategie strategické podnikatelské jednotky. V případě, že podnik působí pouze v jednom odvětví tato podnikatelská strategie je součástí strategie podniku.

Funkční strategie jsou zaměřeny na hledání cest při realizaci komplexní strategie podniku prostřednictvím dané funkční oblasti, kam patří například nákup, výroba, prodej, marketing, výzkum a vývoj, personalistika, informační systémy apod.

Funkční strategie

Dalším kritériem pro rozdělení strategií je charakter jejich působení. Východiskem strategických úvah pro určení charakteru strategie je podle Vykypěla rozbor oblasti podnikání podniku tj. základních komponentů strategie, jimiž jsou výrobky, trhy, funkce. Podle toho lze rozlišit následující čtyři strategické typy:

- strategie expanze;
- strategie omezení;
- strategie stability;
- strategie kombinovaná.

Strategie expanze

Strategie expanze je typická pro podniky, které mají výrobky a trhy na začátku životního cyklu. Tento typ strategie je spojován s rozvojem podnikových aktivit, což zároveň zahrnuje vyšší investice, vyšší riziko, ale i možnost úspěchu. Je více pravděpodobná.

Strategie omezení

Strategie omezení je typická pro podniky, jejichž výrobky a trhy se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. V rámci této strategie dochází k omezení aktivit, neboť je zapotřebí reagovat na následující důvody:

- Podnik dělá určené produkty špatně.
- Hrozby okolí jsou tak výrazné, že převyšují silné stránky podniku.
- Podnik nedosáhl svých strategických cílů a změna je vyvolána vlastníky či zákazníky.

Uplatnění strategie omezení může však zlepšit i efektivitu činností podniku, neboť omezením či zrušením ztrátové činnosti lze uvolnit finanční prostředky.

Strategie stability

Strategie stability charakterizuje podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a produkty taktéž ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivky životního cyklu. V rámci této formy strategie je trvalá snaha zlepšovat efektivitu svých činností. Hlavními důvody využití této strategie jsou:

- Podniky sledují filozofii: „Budeme pokračovat v cestách, jakými jsme šli.“
- Je to strategie méně riziková a má rutinní charakter.

- Využití v prostředí s málo hrozbami a málo příležitostmi.
- Využití „oddychu“ po rychlé a překotné expanzi, kdy je v podniku zapotřebí chvíle klidu a stability.

Strategie kombinovaná

Strategie kombinovaná je využívána u podniků nacházejících se v obdobích změn životního cyklu výrobků či trhů a dále u velkých podniků majících své vnitřní uzavřené produkční jednotky (SBU) v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje. Lze přitom z hlediska času rozeznávat kombinace:

- simultánního (souběžného) charakteru;
- sekvenčního (postupného, následného) charakteru.

Při využití kritéria vlivu proměnlivosti prostředí a schopnosti podniku se tomuto prostředí přizpůsobit, vytvořil Ansoff pět základních typů strategie. Toto rozdělení je založeno podle Macury na těchto třech klíčových proměnných:

- proměnlivost prostředí;
- reakce řídicích metod;
- typ strategie.

Typ strategie ukazuje, jak se firma chová (má chovat) v daných podmínkách prostředí. Toto chování je určeno stupněm změn, které se projeví v příslušných aktivitách.

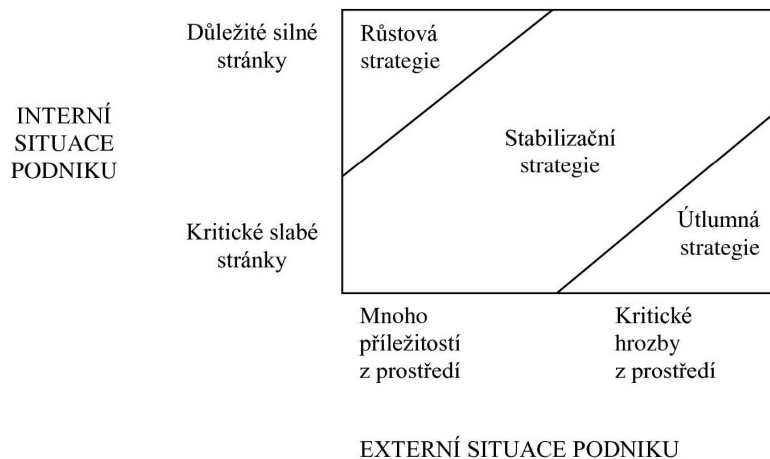
Typ strategie	Konstantní	Reagující	Předbíhající	Podnikatelská	Tvůrčí
Charakteristika strategie	Stabilní, založena na dosavadních prioritách	Postupná změna založená na zkušenostech	Postupná změna založená na extrapolaci	Nesouvislá, nová strategie založená na identifikaci možnosti.	Novátorská, nesouvislá strategie založená na tvůrčím přístupu.
Proměnlivost prostředí	Opakovatelná beze změn	Malá, postupná změna	Rychlá, postupná změna	Nesouvislá, ale předvídatelná změna	Nesouvislá, nepředvídatelná změna
Reakce řídicích metod	Hledání stability, odmítání změn	Důraz na efektivitu. Přizpůsobení se změnám.	Tržní orientace, hledání stejné změny v chování	Orientace na změny prostředí.	Hledání nových změn.

			podniku.		
--	--	--	----------	--	--

Sjednocení proměnlivosti prostředí, strategických kroků a reakce podniku v souladu s Ansoffovou typologií strategických přístupů.

Zajímavé rozdělení strategických přístupů při využití SWOT analýzy používá Papula, který rozeznává tři základní typy strategií.

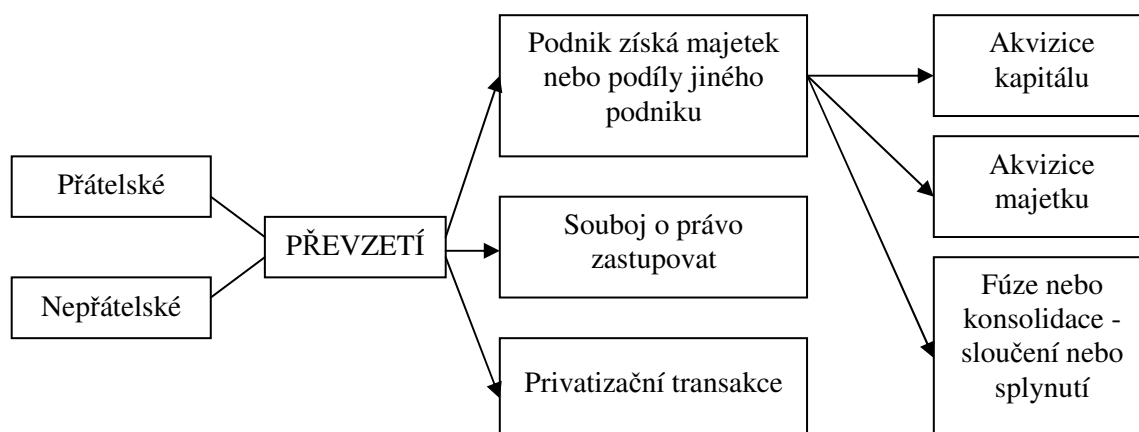
Využití SWOT analýzy k typizaci strategií



Specifickou formou jsou strategie spojování podniků, které podle Maříka lze rozdělit do těchto forem:

- koupě a prodej podniku jiným podnikem (akvizice);
- slučování (fúze);
- zakládání společných podniků (Joint Ventures);
- kooperace;
- strategické aliance.

Tyto strategie mají různý charakter spolupráce a těsnější vztahy jsou v případech převzetí, jak je zřejmé z následujícího obrázku, kdy do pojmu převzetí se nezahrnují různé formy spolupráce a kooperace mezi podniky.



Zajímavou typologii strategií použil Ansoff, který vychází z matice čtyř strategií, která zahrnuje strategie proniknutí na trh, vývoj nových výrobků, rozvoj trhu a diverzifikační strategie jak uvádí Dedouchová.

Ansoffova matice čtyř strategií

Ansoffova matice čtyř strategií

	Současný výrobek	Nový výrobek
Současný trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje či rozvoje nového výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Hron – Tichá – Dohnal zahrnují strategii proniknutí na trh, strategii rozvoje trhu a strategii vývoje výrobků do skupiny intenzivních strategií, neboť ke zvýšení konkurenceschopnosti je zapotřebí vyvinout intenzivní úsilí, intenzivní činnost.

Strategie proniknutí na trh

Strategie proniknutí na trh usiluje o získání většího podílu podniku na trhu se stávajícími produkty na stávajících trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí.

Strategie rozvoje trhu si klade za cíl získat nové trhy s existujícími produkty.

Strategie rozvoje trhu

Strategie vývoje (rozvoje) výrobku si klade za cíl zvýšení prodeje výrobku jeho zlepšením nebo modifikací původního produktu. Zlepšování výrobku s sebou nese většinou značné výdaje na výzkum a vývoj.

Strategie vývoje výrobku

Diverzifikační strategii člení Hron – Tichá – Dohnal do tří základních skupin, přičemž zdůrazňují, že tyto typy strategie se nyní stávají všeobecně méně populární a řízení diverzifikovaných podnikatelských činností se organizacím zdá stále složitější. Tyto základní skupiny lze charakterizovat následujícím způsobem.

Diverzifikační strategie

- Soustředná diverzifikace představuje předávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
- Smíšená diverzifikace je tvořena přidáním nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku.
- Horizontální diverzifikace představuje přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti nevztahují, ale jsou zamýšleny pro prodej současným zákazníkům tohoto podniku.

V návaznosti na model konkurenčních sil navrhl Porter tři hlavní generické strategie, kterými může určitý podnik překonat své konkurenty. jedná se o tyto strategie:

- Strategie nákladového vedení, kterou nazýváme často strategií nízkých, případně minimálních nákladů. Nákladový vůdce v důsledku příznivých nákladů je schopen získat větší zisk při stejné ceně jako konkurenti, nebo může stanovit nižší cenu, čímž diktuje ceny a vyřazuje méně přízpůsobivou konkurenci.
- Strategie diferenciacce sleduje dosáhnout konkurenční výhodu vytvořením výrobku nebo služby, který je spotřebitelem vnímán jako zvláštní, výjimečný či unikátní. Za takový produkt, který ostatní konkurenti nejsou schopni nabídnout, lze požadovat mimořádnou, nadprůměrnou cenu.
- Strategie soustředění či specializace je nazývána často jako strategie pokusu (ohnisko, zaostření), případně jako strategie niky (koutek, výklenek). Tento typ strategie je soustředěn na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků nebo vyhraněného segmentu činností.

Strategie nákladového vedení

Strategie diferenciacce

Strategie soustředění

Vzájemnou vazbu konkurenčního rozsahu a konkurenční výhody v návaznosti na typ strategie přináší následující obrázek.

Generické strategie podle Portera

		KONKUREČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKUREČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B Soustředění pozornosti na diferenciaci

K ZAPAMATOVÁNÍ



Důležité je pro úspěšné podnikání správný výběr co nejúčinnější strategie podnikání, vhodný typ strategie.

Obsahové prvky

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Jaké následky mohou nastat pro podnik, když neprovede důsledný výběr vhodné strategie?

PRŮVODCE STUDIEM



Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na výběr vhodné alternativy, typ strategie z aspektu budoucí existence podniku, jeho úspěšného podnikání.

SHRnutí KAPITOLY VYMEZENÍ STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ, TYPY STRATEGIÍ



Obsahem této kapitoly je problematika výběru vhodné strategické alternativy, vlivů na generování alternativ, techniky výběru a typy strategií.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE



1. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. Provozně ekonomická fakulta ČZU, Praha, 2. vydání. str. 228, ISBN 80-213-0255-0.
2. MACURA, Z.: Strategické řízení a jeho význam ve světě. Příloha časopisu Národní hospodářství, 1995, str. 6.
3. MAŘÍK, M.: Koupě podniku jako součást podnikové strategie. Fakulta financí a účetnictví VŠE, Praha, 1995, 1. vydání, str. 176, ISBN 80-7079-558-1.
4. PAPULA, J.: Strategický manažment – Výzva pre manažérov. Elita, Bratislava, 1993, 1. vydání, str. 160, ISBN 80-85323-41-9.
5. PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha, 1994, 1. vydání, str. 626, ISBN 80-85605-12-0.
6. DONNELLY, J. a kol.: Management, Grada Publ. Praha 1998, ISBN: 80-85253-25.
7. VYKYPĚL, O.: Strategické řízení podniku, VUT Brno, 1992, ISBN: 80-214-0394-2.
8. DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. Profess, Praha, 1998, 1. vydání, str. 108, ISBN 80-85253-25-0.
9. SWEE LIP QUEK: Na bojišti podnikání. Radix, Praha, 1996, 1. vydání, str. 168, ISBN 80-901853-6-3.

Doplňující zdroje

KONTROLNÍ OTÁZKY



1. Jak by jste přistupovali k výběru nejvhodnější strategie podniku?
2. Jak by jste rozdělili alternativy do třech kategorií podle Hrona – Tiché – Dohnala?
3. Jaké typy strategie rozlišujeme?
4. Co znamená pojem zájmová skupina v souvislosti s výběrem nejvhodnější

Kontrolní otázky

alternativy?

5. Jak by jste definovali samotný pojem alternativa?
6. Do jakých tří základních skupin by jste rozdělili diverzifikační strategii podle Hrona, Tiché a Dohnala?

TEST 4



Vyberte správnou odpověď:

Test

1. **Při hodnocení alternativ v rámci rozhodovacího procesu přichází v úvahu tři následující situace:**
 - a) situace expanze, stability a omezení,
 - b) situace v určitosti, rizika a neurčitosti.
2. **Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit na tři základní kroky: 1....., 2....., 3..... . (Doplňte chybějící kroky.)**
3. **Zajímavé rozdělení strategických přístupů při využití SWOT analýzy používá Papula, který rozeznává tři základní typy strategií.**
 - a) strategie podnikatelská, tvůrčí a reagující,
 - b) strategie růstová, stabilizační, předbíhající a tvůrčí,
 - c) strategie růstová, stabilizační a útlumná.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



Řešení

1. b
2. vymezení strategických možností, evaluace a vlastní výběr strategie
3. c

Kapitola 4.1.1

Kapitola 4.1

Kapitola 4.2

5 ZÁSADY IMPLEMENTACE STRATEGIE A JEJÍ REALIZACE

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY – ZÁSADY IMPLEMENTACE STRATEGIE A JEJÍ REALIZACE

Obsahem této kapitoly je problematika aktualizace strategie z aspektu její úspěšné implementace do praxe – řízení strategické změny, strategická kontrola.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY ZÁSADY IMPLEMENTACE STRATEGIE A JEJÍ REALIZACE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

Ocenit význam trvalé aktualizace strategie z aspektu její úspěšné implementace, význam strategické kontroly.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu páté kapitoly: cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ZÁSADY IMPLEMENTACE STRATEGIE A JEJÍ REALIZACE

Aktualizace strategie, implementace, procesy implementace, řízení strategické změny, kontrola.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ



Podnikatelská strategie vyjadřuje nejdůležitější záměry podnikatelského subjektu. Vyjadřuje jak cíle podnikatelského snažení, tak analýzu prostředí a současně i prostředky, které má organizace k dispozici k dosažení stanovených met. Zároveň vyjadřuje i efekty, které realizací této strategie mohou být dosaženy.

Nejprogresivnějším přístupem nejen k tvorbě, ale i k uskutečnění (realizaci) strategie, je uplatňování principů a postupů strategického řízení. Jejich použití v procesu implementace (zavádění) strategie snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení budoucího úspěchu. Implementace je oprávněně považována za nejsložitější fázi procesu strategického řízení a má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie.

5.1 Aktualizace strategie

Vzhledem k tomu, že situace v externím prostředí se mění (nové hrozby – konkurence, nové šance, změny politicko-hospodářské, legislativní, atd.), je nanejvýš důležitá, pro úspěšnou realizaci strategie, její aktualizaci, tzn., že podnik musí mít vybudovaný dokonalý informační systém, aktualizovaný o výsledky průzkumu externího a interního prostředí podniku, o informace – náměty svých zaměstnanců.

Aktualizace strategie

5.2 Implementace – realizace strategie

Implementace – realizace strategie

Z uvedeného vyplývá, že implementace je procesem plánovité realizace vytvořené strategie, neboť bez této fáze by strategie zůstala pouze sbírkou přání jejich tvůrců. Zároveň proces implementace může být pokračováním střetů zájmů, které se už projevily při tvorbě strategie.

5.2.1 Zásady implementace

Zásady implementace

Slabou stránkou řady velmi dobře zpracovaných strategií je jejich realizace čili implementace, což znamená uvedení dané strategie do života, do praxe. Příčin, proč dobře formulované strategie nejsou realizovány, je podle Součka a Marka celá řada a patří zde především následující jevy:

- Nedostatek vůle vrcholového managementu prosadit strategické cíle do života všemi prostředky, často i za cenu radikálních změn.
- Klima lhostejnosti nižších složek managementu daného různými vlivy (nedostatek komunikace, nezájem apod.).
- Nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost.
- Nedostatečně rozpracované strategické operace.
- Odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat.
- Podceňování potřeby zdrojů a nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci.

- Nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací.
- Slabá motivace pracovníků k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

Na druhé straně je řada faktorů, které usnadňují realizaci. Hlavním ovlivňujícím prvkem je zásada, že úspěšná implementace strategie je základní povinností pracovníků a její neplnění je hrubým prohřeškem proti pracovní kázní. Na tuto zásadu navazuje druhá zásada, ze které vyplývá dobrá stimulace pracovníků v případě, že dobře splní příslušné strategické úkoly. K dalším faktorům, které napomáhají implementaci strategie patří podle Součka a Marka následující:

- Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních, jež umožňuje odborně zvládnout problémy, které se při implementaci objeví. Na tyto problémy je nutno rychle, pružně a často i originálně reagovat.
- Schopnost podniku zvládnout sociální problémy, které vyplývají z realizace strategie. Nové strategické přístupy, pokud zlepší postavení pracovníků, se mnohem lépe prosazují, nežli koncepce, která postavení pracovníků ohrožuje či vyvolává nejistotu.
- Vybudování souladu mezi hmotnou a morální stimulací.
- Dobře vybudovaný informační a na něj navazující signalizační a varovný systém, poskytující spolehlivé informace o faktorech ovlivňujících realizaci strategie a zejména informace o možnostech ohrožení implementace.
- Vytvořený systém rychlé reakce, který umožňuje bleskově reagovat na podněty, které poskytuje signalizační a varovný systém.
- Dostatek času věnovaného na realizaci strategie. Jedná se především o dobrou přípravu implementace a pak rychlé provedení všech operací.
- Přesná formulace strategických cílů, aby nedocházelo ke špatnému výkladu a nesprávnému pochopení.
- Konzistentnost strategických operací a využití synergických efektů. jedná se především o vzájemnou provázanost jednotlivých funkčních strategií.
- Včasně zajištění potřebných zdrojů.
- Reálnost strategických operací.
- Vytvoření organizační struktury odpovídající strategickým cílům.
- Průběžné doplňování a upřesňování strategických operací v případě potřeby inovacemi.
- Pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu při využití všech forem kontrolní činnosti.

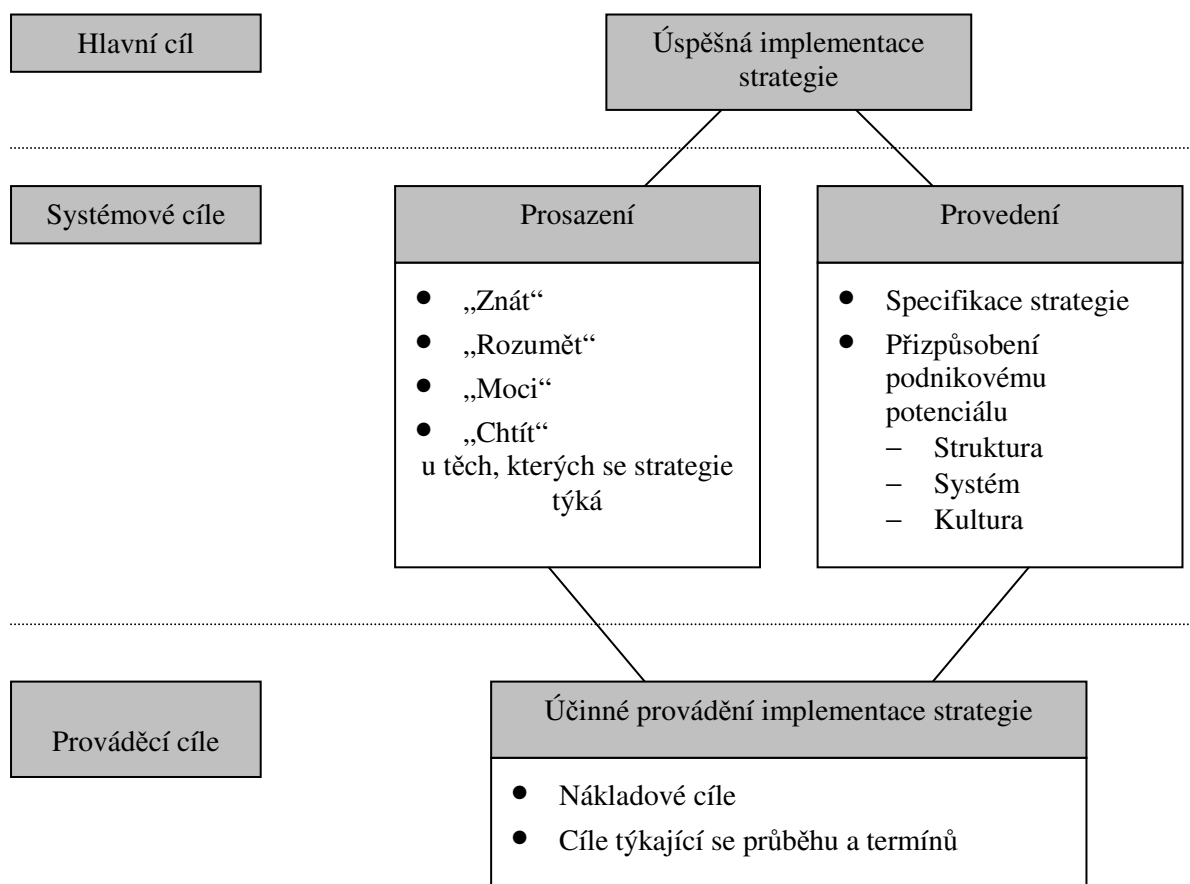
5.2.2 Základní kroky implementace

Jak uvádí Meffert, obsah implementace strategie lze rozdělit do základních tří dílčích úkolů:

- Zabezpečení akceptování strategie u příslušných pracovníků.
- Specifikace globálních strategických úkolů.
- Přizpůsobení podnikové struktury, podnikového systému a podnikové kultury.

Implementace, označovaná jako proces pomocí něhož se strategické plány změň v akceschopné činnosti k dosažení vytýčených cílů, lze chápat procesně jako samostatný dílčí strategický úkon. Jeho obecný postup je zřejmý z následujícího obrázku.

Cíle implementace strategie podle Mefferta



Vlastní postup při implementaci strategie je tvořen těmito činnostmi, jak zdůrazňuje Slavík:

- komunikace;
- tvorba vhodné organizační struktury;
- konkrétní obsazení manažerských funkcí;
- vytvoření motivačního systému;
- zabezpečení administrativní podpory;
- zformování podnikové kultury;
- sestavení kontrolních systémů.

Přítom úspěch implementace závisí do značné míry na tom, jaký bude použit typ přístupu. Jak vyplývá z průzkumu Nutta, lze rozlišit následující typy procesů implementace:

- Implementace intervencí, kdy jsou lidé připravováni na změnu, jsou seznámeni s novými požadavky na množství i kvalitu práce a bylo navozeno i stabilizováno nové chování.
- Implementace participací je spojena s povzbuzováním nositelů zájmu o rozvoj podniku k realizaci podstatných a rozhodujících změn.
- Implementace přesvědčováním spočívá v přemlouvání a často v dodatečném přesvědčování podřízených realizovat změny.
- Implementace nařizováním je spojena s vydáváním směrnic, pokynů a příkazů.

Účinnost jednotlivých typů procesů implementace je zobrazena v níže uvedené tabulce.

Úspěšnost základních typů implementace strategie podle Nutta

Typ implementace	Míra úspěšnosti v %	Podíl na zkoumaném souboru v %
Intervence	100	20
Participace	75	42
Přesvědčování	75	17
Nařizování	43	23

Dalším prvkem úspěšnosti či neúspěšnosti implementace je podle Papuly styl vedení. Jak vyplývá z tab. č. 5, existuje vícero stylů vedení, které se odlišují různou motivační schopností a aktivizací spolupracovníků. Strategický management v měnícím se prostředí na rozdíl od klasických plánovacích systémů, nepreferuje autorativní styl vedení. Vyžaduje spíše vytvoření prostoru pro aktivitu a iniciativu všech pracovníků a proto se lépe uplatňuje participativní nebo demokratický styl vedení. Důležitost použitých stylů vedení je dána jejich postavením v procesu implementace strategie a nevhodný styl se může stát bariérou pro úspěšnou realizaci.

Základní styly vedení a jejich stručná charakteristika podle Papuly

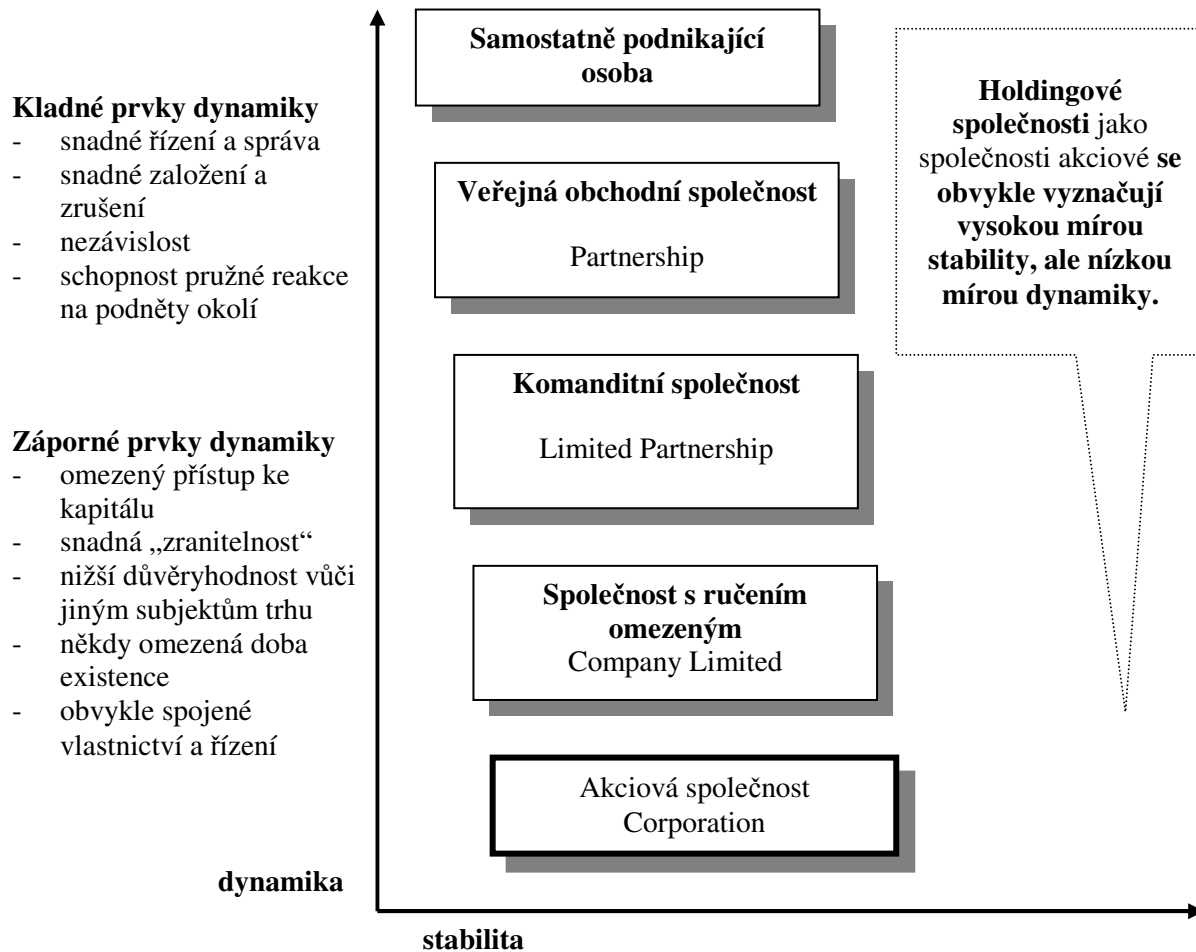
Styl vedení			
Autorativní	Participativní	Demokratický	Liberální
Nadřízený rozhoduje, rozhodnutí se prosazuje příkazy a nařízeními.	Na rozhodování se podílí vedoucí spolu s podřízenými na základě jejich odbornosti.	Rozhoduje kolektiv, vedoucí působí v úloze koordinátora	Rozhodování je kolektivní, koordinaci uskutečňují jiní „neformální vedoucí“

Základním předpokladem úspěšné implementace je komunikace, což je informační proces, kdy se spolupracovníci dozví o strategii. V tomto přenosu informací se lidé musí přesvědčit o nutnosti nové strategie a musí ji pochopit. Jasně pochopení strategických záměrů dává smysl práci spolupracovníků. Je však nutno si uvědomit, že proces předávání informací podřízeným má svou hranici, neboť čím více poskytujeme informace, tím více se ohrožuje úspěch implementace, neboť konkurence se může dozvědět o našich plánech.

Dalším postupovým krokem v implementaci je úprava nebo radikálnější přestavba organizační struktury v souladu se zaváděnou strategií. Cílem je přizpůsobit organizaci, aby byla schopna naplňovat nové strategické úkol. Přitom si musíme uvědomit, že každá právní forma uspořádání podniku se vyznačuje mírou své stability nebo dynamiky. Stabilita v kontextu této úvahy znamená zejména stabilitu kapitálovou a existenční. Dynamika znamená schopnost rychlé a pružné reakce na podněty vnějšího okolí. Vztah mezi

stabilitou a dynamikou jednotlivých forem podnikání lze znázornit následovně.

Vztah dynamiky a stability jednotlivých forem podnikání podle Obchodního zákoníku s výjimkou družstva



Významným postupovým krokem je obsazování klíčových pozic v nově vytvořené struktuře. Přitom nelze zapomínat na dvě základní možnosti. Jedná se především o adekvátní využití stávajícího personálního potenciálu podniku a získání nových, schopných pracovníků. Využitím vhodných manažerských typů lze úspěšně vytvořit podmínky pro:

- tvorbu příznivé pracovní atmosféry podporující inovace, flexibilitu a využívání příležitostí;
- řešení problémů vzniklých s hájením různých mocenských zájmů, jež by měly vést ke konsensu;
- iniciování opravných kroků sledujících zlepšení strategie.

Výhody a nevýhody využití stávajících pracovníků, nebo nově přijatých do nové organizační struktury při obsazování manažerských pozic je zřejmé z následující tabulky.

Výhody a nevýhody při obsazování manažerských funkcí stávajícími či novými pracovníky

	Výhody	Nevýhody
využití stávajících manažerů	<ul style="list-style-type: none"> - znají lidi, praktiky a podmínky, - znají kvalitu lidí a majitelé (akcionáři) znají je, - ustálené vztahy s manažery na stejné úrovni, podřízenými, dodavateli, zákazníky atd. 	<ul style="list-style-type: none"> - málo adaptabilní na podstatné strategické změny z důvodů znalostí, přístupů a hodnot, - minulé závazky mohou ovlivnit zásadní rozhodnutí nutná při prosazování nové strategie, - menší schopnosti inspirace a vůle ke změnám
jmenování nových manažerů	<ul style="list-style-type: none"> - příchozí zvenčí se snáze zapálí a vezmou novou strategii za svou, - nejsou vrostlí do staré struktury a nemají žádné závazky vůči lidem, - jdou do nové funkce se zvýšenou mírou zodpovědnosti a nadšení, - jmenování lidí zvenčí je jasný signál, že se ve firmě něco děje nebo bude dít 	<ul style="list-style-type: none"> - často nákladné jak finančně, tak i časově (doba nutná k učení), - kandidáti teoreticky ve všech ohledech vhodní, se nemusí při prosazování změn osvědčit (kompromisy), - nejistota ve výběru správného člověka, - morální ztráty, když člověk přišedší zvenku dostane místo, na které „čeká“ řada lidí uvnitř, - problém „co ale uděláme se starým Ferdou“

Následujícím postupovým krokem je alokace zdrojů, která představuje vyčlenění potřebných prostředků na základě předem připravených rozpočtů pro jednotlivé organizační jednotky. Cílem je poskytnutí potřebných zdrojů lidských, technologických, finančních apod. tak, aby jednotlivé části podniku mohly naplňovat strategii stanovené úkoly.

Nezbytným krokem v rámci implementace je vhodná motivace jak jednotlivých pracovníků, tak pracovních týmů. Cílem je vytvořit atmosféru orientace na dosažení stanovených úkolů a propojení systému odměňování s dosaženými výsledky implementace. S motivací úzce souvisí i realizace potřebných změn v podnikové (firemní) kultuře. Její význam je dán skutečností, že v obecné poloze se jedná o soubor podnikových cílů, myšlenek, pravidel, názorů, postojů, hodnot, společenského vědomí, přesvědčení, historie, zvyků, tradic, hmotných podmínek a třeba i humoru /10/. Tím slouží podniková kultura především k podpoře sounáležitosti pracovníka s firmou, usnadňuje komunikaci i kontrolu, zvyšuje zodpovědnost pracovníka a napomáhá k tvorbě pověsti firmy. Je-li podniková kultura konsistentní se strategií, pomáhá překonávat trhliny a nedorozumění mezi tím, co je oficiálně deklarováno a co je skutečnost.

Posledním, a ne méně důležitým, krokem při implementaci je zajištění potřebné administrativní podpory celého procesu, což představuje kvalitní a spolehlivý provoz obslužných úseků ve firmě. Často to znamená vytvořit nové procedury, realizovat nové postupy a zabezpečit i chod kontrolního mechanismu.

5.2.3 Řízení strategické změny

Řízení strategické změny

Implementace strategie vyvolává v podniku řadu podstatných i méně významných změn, které se často citelně dotýkají personálu firmy. Změny nastávají působením vnitřních i vnějších faktorů, přičemž změny vnějších podmínek jsou často nepředvídatelné. Zároveň vnitřní a vnější činitelé vyvolávající změny vzájemně komplexně spolupůsobí. To vytváří narušení určitého stabilizovaného stavu, čímž je ovlivněn negativně zaběhnutý stereotyp. Proto je nutná protiakce, která by rovnováhu obnovila, čili je zapotřebí realizovat změnu.

I když někteří lidé vítají změnu jako novou výzvu a únik před rutinou, většina lidí se v menší či větší míře změně brání. Odpor vůči změnám je přirozeným jevem a je podle Angstronga způsoben řadou příčin. K hlavním příčinám patří

tyto faktory individuální rezistence:

- preference stability, neboť lidé převážně mají v oblibě rovnováhu, vyrovnanost;
- zvyk, který poskytuje pocit pohodlí a uspokojení;
- konformita daná přizpůsobením se vžitým a očekávaným způsobům chování a odpor proti odchylkám od přijatých norem;
- ohrožení ekonomických zájmů nebo prestiže;
- nedorozumění a rozdílné představy;
- strach z neznámého a nejistoty.

Vedle individuální rezistence působí i organizační rezistence vůči změnám. Významnějšími zdroji organizační odolnosti vůči změně jsou podle Mayerové:

- pohrození mocí a vlivem;
- struktura organizace;
- omezení zdrojů;
- blokáda investic;
- interní smlouvy, dohody.

V zájmu iniciování změn se musí pracovníci aktivně podílet na modifikaci aktuálních rovnovážných sil. Manažer může přistupovat ke změně situace:

- zvyšováním síly tlaku pro změnu;
- snižováním rezistentních sil nebo jejich plným rozložením;
- změnami v řízení síly tj. změnou rezistence a tlakem na realizaci změn;
- „Rozmrazení“ – tento krok lze charakterizovat jako uvolnění, neboť vyvolává snížení odporu proti změnám. Tento proces musí brát v úvahu neoddelitelné ohrožení, které změna pro lidi představuje a nutnost motivovat ty, jichž se to týká, aby tím, že změnu přijmou, pomohli znova dosáhnout rovnováhy;
- „Přenos“ – provedení změny, jež zahrnuje zvládnutí nových reakcí na novou úroveň, na nové vzorce chování, hodnotový systém i postoje;
- „Zmrazení“ – realizace stabilizace změny zafixováním nových reakcí v osobnostech, kterých se to týká. Toto období je často doprovázeno použitím podpůrných mechanismů.

5.2.4 Strategická kontrola

Strategická kontrola

Strategická kontrola se zabývá směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření, vztahy s podnikatelským prostředím. Je prováděna v delších časových intervalech a zejména se soustřeďuje na budoucnost. Potřeba strategického hodnocení a kontroly je podle Hittmara vyvolána těmito důvody:

- Nikdy není možno strategii kompletně specifikovat jako plán. Určité detaily jsou vždy vynechány.
- Nikdy není možno vědět přesně „co se chystá, či co se bude dít“ v budoucnu. Když se podmínky změní, musí na to reagovat i plány.
- Většina podniků zaznamenává převratnou tendenci rychlého pohybu z podmínek pořádku do nepořádku (chaosu). Tento jev, nazývaný „entropie organizace“, vykazuje tendenci jakéhokoliv systému k degradaci nebo úpadku. Proto bez určitého druhu kontrolního mechanismu se žádný systém, ať lidský nebo mechanický, nemůže dlouho účinně fungovat.

Podle Slávika je strategie, jako objekt kontroly, zkoumána ve třech základních momentech:

- před implementací;
- v době implementace;
- po implementaci strategie.

Před implementací strategie se na strategii hodnotí a kontroluje:

- a) Soulad mezi cíli a navrhovanými strategickými postupy jejich dosažení, mezi strategií a okolím, které podnik obklopuje, mezi komplexní strategií a dílčími strategiemi.
- b) Perspektiva, což znamená soulad strategie s budoucími klíčovými faktory úspěchu a pevnost obrany proti nepříznivým vlivům.
- c) Konkurenční výhoda, jež je základem úspěchu. Kontrola vyhledává a hodnotí pozitivní konkurenční rozdíly mezi daným podnikem a jeho konkurenty.
- d) Realizovatelnost jako doklad životaschopnosti dané strategie.

V době implementace a po jejím skončení se strategie hodnotí obvykle podle následujících hledisek:

- a) vývoj tržního podílu;
- b) absolutní vývoj zisku a jeho srovnání s konkurencí;
- c) vývojové trendy čistého zisku (po zdanění) a rentabilita investic;
- d) vývoj konkurenční pozice;
- e) vývoj hodnot poměrových finančních ukazatelů.

Ve strategickém managementu je podle Papuly kladen důraz na kontrolu ve smyslu vazby na budoucnost tzv. „feed-forward“ čili systém s dopřednou vazbou. V tomto pojetí se kontrola stává jedním ze zdrojů dynamizace procesu strategického managementu a tvoří neuhraditelný podpůrný nástroj strategických manažerů při usměřování jejich aktivit zaměřených na budoucnost.

Systemy s dopřednou vazbou:

- a) monitorují vstupy do procesu a zjišťují, zda odpovídají plánovaným hodnotám;
- b) pokud vstupy neodpovídají, dochází ke změnám celého procesu tak, aby došlo k optimalizaci podle požadavků;
- c) zpětná vazba tohoto systému pozitivně ovlivňuje možnost realizace včasných opatření, tj. ještě než-li dojde k ovlivnění výstupů.

V rámci strategické kontroly lze rozeznat podle Bártý čtyři základní nosné typy kontrolních činností:

- a) Kontrola východisek (předpokladů), která probíhá nepřetržitě od chvíle počátku formování strategie. Je zaměřena na sledování východiskových předpokladů a v případě výrazných odchylek od stanovených norem dává tato kontrola podněty pro přehodnocení dané strategie a iniciuje změny strategie či strategických cílů.
- b) Kontrola implementace, která se uskutečňuje v době realizace strategie a jejím úkolem je shromažďovat všechny informace a signály, které poukazují na nebezpečí související s realizací zvolené strategie. Tyto signály umožňují udělat korekce v provádění implementace. Tento typ kontroly je označován jako strategická realizační kontrola.
- c) Kontrola strategické životnosti, nazývaná někdy jako strategické pozorování, má za úkol monitorování širokého spektra událostí vně i uvnitř firmy, které by mohly ohrozit firemní strategii.
- d) Kontrola „přežití“ strategie, jež má charakter rychlé kontroly, která nastupuje při neočekávaných událostech.

V rámci strategické kontroly je nutno si uvědomit, že účinná a efektivní kontrola musí být přizpůsobována:

- plánům podniku;
- jednotlivým manažerům ve vrcholových funkcích;
- objektivnosti;
- organizační struktuře.

K ZAPAMATOVÁNÍ



K tvorbě strategie a její implementaci je důležité uplatnění principů a postupů strategického řízení. Správné uplatnění těchto principů a postupů v procesu implementace strategie snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení cílového stavu. Významnou úlohu zde hraje strategická kontrola!

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



K čemu může dojít v případě, když podnik nebude věnovat dostatečnou pozornost strategickému řízení implementace strategie a strategické kontrole?

PRŮVODCE STUDIEM



Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na důležitost strategického řízení implementace strategie a poslání strategické kontroly.

SHRNUTÍ KAPITOLY AKTUALIZACE STRATEGIE – ZÁSADY IMPLEMENTACE STRATEGIE A JEJÍ REALIZACE



Obsahem této kapitoly je problematika aktualizace strategie a strategické řízení z aspektu úspěšné implementace strategie, strategická kontrola, významný faktor pro úspěšnou implementaci strategie.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

1. BÁRTA, K.: Strategické řízení. Pracovní materiály kurzu. INORGA Consulting, Ostrava, červen 1994, str. 144.
2. HITTMAN, Š.: Plánovanie v malom a strednom podnikaní. EDIS – vydavateľství Žilinské university, Žilina, 1999, str. 161.
3. PAPULA, J.: Strategický manažment. Výzva pre manažérov. Elita, Bratislava, 1993, str. 160.
4. SLÁVIK, Š.: Strategický manažment. Vydavateľství Ekonom, Bratislava, 1997, str. 276.
5. Souček, Z., MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. 1. vydání, Mintanex, a.s. Ostrava, 1998, str. 180, ISBN 80-85780-93-3.

*Doplňující zdroje***KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Jak by jste zdůvodnili potřebu aktualizace strategie?
2. Jaké jsou zásady implementace?
3. Jak by jste definovali základní kroky implementace strategie?
4. V čem spočívá řízení strategické změny?
5. Co je to strategická kontrola a proč se využívá ve spojitosti s implementací strategie?
6. V jakých třech základních momentech je podle Slávika zkoumána strategie jako objekt kontroly?
7. Patří kontrola východisek podle Barty mezi čtyři základní nosné typy kontrolních činností?

*Kontrolní otázky***TEST 5**

1. **Slabou stránkou řady dobře zpracovaných strategií je jejich realizace čili implementace, což znamená uvedení dané strategie do života. Příčiny, proč dobře formulované strategie nejsou realizovány jsou např.:**
Nedostatek vůle vrcholového managementu, slabá motivace,
..... –
doplňte ještě alespoň dvě příčiny, které mohou vést ke krachu jinak dobře zvolené strategie.
2. **Z průzkumu Nutta lze rozlišit čtyři základní typy procesů implementace strategie. Jsou to:**

Test

- a) komunikace, intervence, participace a nařizování,
- b) intervence, participace, přesvědčování, nařizování,
- c) komunikace, intervence, participace a přesvědčování.

3. Ve strategickém managementu je podle Papuly kladen důraz na kontrolu ve smyslu vazby na budoucnost tzv. „feed-forward“ čili systém s Doplňte význam slova „feed-forward“ do češtiny.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



1. nejasně formulované strategické cíle, podceňování potřeby zdrojů
2. b
3. systém s dopřednou vazbou

Řešení
Kapitola 5.2.1
Kapitola 5.2.2
Kapitola 5.2.4

6 SPECIFIKACE ROZDÍLU MEZI ZÁMĚREM A REALIZACÍ STRATEGIE - FUNKČNÍ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY FUNKČNÍ STRATEGIE

Obsahem této kapitoly je problematika strategií: marketingové, inovační, finanční, výrobní strategie, obchodní a personální strategie.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY FUNKČNÍ STRATEGIE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

Charakterizovat funkční (dílčí) strategie podniku jako součásti celopodnikové strategie. Budete umět zpracovávat poznatky o významu a tvorbě funkčních strategií: marketingové, inovační, finanční, výrobní, obchodní, personální.

Budete umět

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY FUNKČNÍ STRATEGIE

Funkční strategie: marketingová, inovační, finanční, výrobní, obchodní, personální.

Klíčová slova

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu šesté kapitoly: cca 3 hodiny.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Funkční – resp. Dílčí strategie vyjadřují kvantifikovaně číselně vyjádřené záměry vedení podniku, zásadně ovlivňující výslednou ekonomiku podniku v průběhu strategického období. Formálním vyjádřením těchto dílčích strategií je stanovení nebo odhadnutí předpokládaných hodnot jednotlivých ekonomických veličin, charakteristických pro jednotlivé dílčí strategie, pro jednotlivá léta strategického období.

6.1 Marketingová strategie

Strategické marketingové plánování hraje v procesu strategického plánování celého podniku klíčovou úlohu. Slouží totiž jako styčný bod mezi podnikem a jeho zákazníky, konkurencí a ostatními subjekty okolí (zprostředkovateli, veřejností atd.). Marketingový manažer má klíčovou úlohu při definování podnikatelské vize, analýzách marketingového makroprostředí a vnějšího mikroprostředí podniku a konkurenční pozice vlastního podniku, volbě cílových trhů, stanovení cílů pro cílové trhy, formulaci strategií vstupu a operování na trhu jak při vyjasnění profilující konkurenční výhody a strategie positioning, tak při koncipování sladěné strategie marketingového mixu v podobě návrhu variability výrobních řad, provedení výrobků a služeb, návrhu úrovně ceny kvality, způsobů a podmínek distribuce, propagace a techniky prodeje. Jeho úloha se klene až k tvorbě programů a operativních plánů působení na trhu, jež jsou plně v linii se strategickým plánem.

Marketingová strategie

Marketingoví pracovníci spojují příležitosti na trhu s lidskými a kapitálovými zdroji svého podniku. V procesu strategického plánování by měli interaktivně působit na všechny ostatní podnikatelské funkce. Rozpoznání důležitosti této vzájemné závislosti funkcí v průmyslovém podniku je základní podmínkou pro úspěch procesu strategického plánování a pro perspektivu strategického marketingu. S ohledem na výlučné postavení zákazníků a nutnost tržní orientace podniku marketingoví pracovníci musí přijmout vůdčí interdisciplinární úlohu při tvorbě strategie. Vstupy ze strategického marketingového plánování by měly pomáhat usměrňovat plánovací úsilí jiných podnikatelských funkcí.

Proces strategického marketingového plánování je nejdůležitější součástí procesu strategického podnikatelského plánování a v mnohém se s ním prolíná. Marketingové plány nejsou do sebe uzavřené vnitřní plánovací dokumenty. Jsou výchozím podkladem pro sestavení plánů ostatních funkčních oblastí a samotný proces marketingového plánování žádá účast vrcholového managementu podniku. Marketingová strategie může být chápána jako integrální část a perspektiva pro podnikatelskou strategii firmy.

Strategické marketingové plány by měly také být vytvářeny na organizační úrovni podniku a strategických podnikatelských jednotek čili ziskových centrech. Avšak důraz v marketingovém plánu je zcela rozdílný. Tvorba marketingových plánů pro určitou oblast podnikání by měla být prováděna v těchto krocích:

Strategické marketingové plány

1. Strategická marketingová analýza.
2. Volba cílového trhu(ů).
3. Jasná definice marketingových cílů pro cílový trh(y).
4. Formulace strategie positioning.
5. Tvorba strategií a taktických programů marketingového mixu.

Každý marketingový plán by měl identifikovat základy diferenciační konkurenční výhody na základě strategické marketingové analýzy a obsahovat návrhy sortimentu a provedení výrobků a služeb, cenové, distribuční a propagační strategie a taktiky.

6.2 Inovační strategie

Inovační strategie

V podstatě každá strategie podniku, má-li být skutečnou strategií, je spojena s inovačními procesy. Podnik si vždy musí ujasnit, s jakými technologiemi bude vyvíjet své aktivity, s jakými produkty a na jaké trhy bude vstupovat. Řešení těchto problémů v dlouhodobém časovém horizontu je předmětem inovační strategie.

Inovační strategii, stejně jako samotné inovace, lze chápat v **užším spektru**, zahrnující inovační procesy v oblasti zavádění nových technologií, nových výrobků a s tím spojených služeb a v **širším spektru**, zahrnující inovační procesy ve všech oblastech činností podniku, jeho systému řízení. Tak je chápána inovační strategie jako specifická funkční strategie v interakci s ostatními funkčními strategiemi a strategií na úrovni podniku. Má interdisciplinární charakter, prolíná se všemi strategiemi podniku, pokud podnik bude přistupovat k inovačnímu procesu jako trvalému procesu inovování všech aktivit podniku.

Přístupy autorů k vymezení inovační strategie jsou různé. Např. M. Sedlák řadí problematiku inovací výrobku a výrobního procesu do **výzkumně-vývojové strategie** v rámci souboru funkčních strategií pro oblast marketingu, výroby, lidských zdrojů a financí. Zdůrazňuje zde, že v důsledku technologických změn ve většině konkurenčních odvětví má výzkumně-vývojová strategie v mnoha podnicích klíčovou úlohu. Výzkumně-vývojová, tedy inovační, strategie může být **ofenzivní** (klade důraz na technologickou inovaci a vývoj nového výrobku), **defenzivní** (zdůrazňuje modifikaci výrobku a schopnost napodobovat resp. získat takovou technologii, aby si podnik udržel své

postavení v odvětví) a strategie **kombinovaná**.

Posláním průmyslového podniku je vyrábět hodnoty pro trh, společnost – zákazníky a dosahovat trvalé prosperity. Z uvedeného aspektu lze učinit závěr, že celé inovační úsilí podniku směřují k:

- výrobě nových výrobků;
- uplatnění nových technologií;
- úspěšný prodej těchto výrobků na trhu, uspokojení a trvalé udržení zákazníků;
- dosahování trvalé prosperity.

Vymezení **inovační strategie nových výrobků** ve třech základních dimenzích, jak je uvádí Pitra Z.:

- výrobkově-technické, tzn. uplatnění poznatků vědy a techniky při produkci nového výrobku;
- výrobně-technologické, uplatnění nové technologie, kterou vyžaduje produkce nového výrobku – využití poznatků vědy a techniky;
- obchodní, tzn. pro jakou oblast trhů a skupiny zákazníků budou nové výrobky určeny.

Jedná se zde o součinnost, podíl strategií marketingové, výrobkově-technické a výrobně technologické na tvorbě a implementaci strategie inovační.

Každý podnik přistupuje k tvorbě inovace a realizaci inovační strategie rozdílně. Obecně lze rozlišovat tyto základní typy inovačních strategií:

- **strategie opírající se o progresivnost technického řešení:** produkuje výrobky na základě nových poznatků vědy a techniky, avšak v důsledku nedocnění marketingových aktivit (orientaci na zákazníka), tato strategie je nákladná a přináší jen nepatrné úspěchy;
- **vyvážená strategie:** produkce nových výrobků na základě poznatků vědy a techniky je vyvážená, podložena výsledky marketingových aktivit – orientovaná na zákazníky. Tato strategie je považována a **za nejúspěšnější**;
- **strategie ověřených technických přístupů:** produkce výrobků na základě osvědčených technických řešení, bez nákladů na vlastní výzkumně-vývojovou činnost;
- **konzervativní strategie nízkého rozpočtu** (částečně odlišná od předcházející strategie): podnik věnuje málo prostředků na vlastní

technický rozvoj, ale „kopíruje“ přístupy leadera v oboru. Produkty podniku se tak jen málo liší od konkurenčních. Nové produkty jsou závislé od daného stavu technicko-výrobních kapacit podniku a navazují na koncepci předcházejících produktů. Nové produkty jsou distribuovány na osvědčených trzích podniku. Tato strategie nenese spolu vážnější rizika, přináší inovace určité pozitivní výsledky, včetně zisku;

- **strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů:** přístup k vývoji nového výrobku je nekoordinovaný, postrádá se respektování potřeb trhu. Strategie je méně úspěšná.

Pro podnikatelskou praxi lze z uvedených strategií **doporučit strategii vyváženou**, která respektuje všechny aspekty pro tvorbu strategie a její úspěšnou implementaci: přístup k výběru nového produktu a nových technologií na základě marketingových aktivit – orientace na trh, příležitosti, hrozby a zákazníky.

Každý podnik si musí uvědomit, že jeho existence je závislá na tom, s jakými výrobky (technologemi) a na jakých trzích bude působit. To je předmětem inovační strategie podniku, která orientuje všechny aktivity podniku k tomu, aby podnik dosahoval trvalých úspěchů na trhu, udržel si zákazníky, permanentní inovací výrobků, technologií a celého systému řízení.

Inovační strategie průmyslového podniku se opírá o dlouhodobé inovační programy, realizace kterých je zabezpečována cestou inovačních projektů v různém stupni rozpracovanosti. To by mělo zaručit trvalý vstup nových výrobků na trh. Projekční řešení inovací – implementace inovační strategie, lze provádět v těchto fázích:

- vznik tvůrčího nápadu, invence, návrh pojetí inovace;
- posouzení proveditelnosti, předprojektový výzkum;
- posouzení tržních příležitostí, rozpracování podnikatelského záměru;
- rozhodnutí o přijetí záměru, vývoj nového výrobku;
- hodnocení projektu výrobku, testy výrobku a zkušební prodej;
- komerční analýza předpokladů úspěchu, zahájení výroby a uvedení výrobku na trh.

Celý postup inovačního procesu je pružný, jednotlivá stadia postupu vývoje nového výrobku přispívají ke zvyšování informovanosti nutné pro snížení rozhodovací nejistoty v každém postupovém kroku.

V současné době rostoucí konkurence na trhu, internacionalizace trhů, vyžaduje od podniku, aby nový výrobek, který má vysokou kvalitativní hodnotu, **byl méně škodlivý životnímu prostředí**, byl co nejrychleji, tedy v pravém, aktuálním čase, představen na trhu. Tento vysoce aktuální požadavek si vyžaduje **od podniku, aby přistoupil k inovacím v širším pojetí**, změně systému řízení podniku – změně v organizační struktuře zejména procesech řízení.

Mezi inovační prvky, které zde podnik bude uplatňovat, patří:

- tvorba nových modelů organizační struktury v souladu se změnami v procesech řízení;
- vymezení nových procesních vztahů mezi podnikovými útvary od marketingu počínaje, přes vědecko-technický rozvoj, výrobu až po distribuci výrobků na trh, v souladu s implementací přijatých strategií podniku;
- uplatňování nových přístupů k tvorbě podnikové strategie a dílčích funkčních strategií, strategie na úrovni nižších podnikových jednotek: zavedení managementu kvality (TQM), managementu ochrany životního prostředí (EMS), norem etiky, uplatnění logistiky v procesu řízení, projektového řízení, zkvalitnění informačního systému podniku.

Prostor pro získání informací o inovacích, zejména v oblasti transferu poznatků vědy a výzkumu do praxe, postupu při tvorbě a realizaci inovační strategie, inovačních programů, projektů a podnikatelských plánů vytvářejí INOVAČNÍ CENTRA. Je to prostředí, kde jsou soustředěny všechny složky potřebné ke zprostředkování transferu výsledků vědy a výzkumu do praxe a praktické výchově malých a středních podnikatelů, zejména inovačně zaměřených. Jsou zde poskytovány informace a kontakty na vědecko-výzkumnou základnu v tuzemsku i zahraničí.

6.3 Finanční strategie

Finanční strategie

Finanční strategie se týká zejména těchto aktivit:

- Nákup a prodej finančního majetku.
- Výnosnost finančního majetku.
- Podíly a účasti v jiných podnicích.

Operace na trhu cenných papírů, operace se směnkami, využívání nákupu či prodeje podílů v jiných podnicích teprve postupně pronikají do ekonomiky podniků. V průběhu strategického období již nepochybně budou ovlivňovat rozvoj podniku a jeho efektivnost. Jde vesměs o operace s vysokou mírou rizika, které mohou vést jak k rychlému a podstatnému zbohatnutí, tak k rychlému pádu podniku.

Do těchto oblastí řadíme i strategii rozdělení zisku a použití zdrojů:

- přiděly ze zisku do fondů,
- výplata dividend a tantiém,
- emise nových akcií a dluhopisů,
- potřeba a získání nových úvěrů,
- vývoj úvěrových podmínek.

Tato strategie je těsně spjata jak se strategií obchodní, tak se strategií hospodaření s hmotným a nehmotným investičním majetkem a strategií finanční. Podíl zdrojů ze zisku, použitých k rozdělení (přídělům do fondů, výplatě dividend a tantiém) na straně jedné a podíl zdrojů určených ke zvýšení obchodního jmění (investování) na straně druhé, výrazně ovlivňují rozvoj podniku. Při stanovení poměru mezi ziskem rozdělovaným a ziskem použitým pro investování je třeba respektovat základní poslání podniku, tj. trvalé zvyšování jeho hodnoty. Vždy se musí počítat s dostatečným použitím zisku pro investiční účely. Nejistota současného období se musí projevit i ve vytváření dostatečně velkých rezervních fondů, umožňujících překlenutí krátkodobých ekonomických problémů.

Dále jeho strategie hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem:

- prostředky vynakládané na prořízení majetku,
- uvádění majetku do provozu,
- vyřazování a odprodej majetku,
- odepisování majetku.

Tato strategie vychází ze zásady, že majetek musí přinášet požadovaný zisk. Proto strategie pořizování majetku, jeho uvádění do provozu, vyřazování a prodeje i nájmu a pronájmu musí být formulovány tak, aby majetek přinášel zisk obvyklý v daném oboru podnikání.

Dosažení optimální relace mezi očekávanými tržbami, náklady, ziskem a majetkem je jedním z klíčových prvků úspěchu a prosperity podniku. Ukazatele aktivity a výnosnosti majetku se musí v průběhu strategického období zvyšovat.

Zvláštní část této strategie tvoří strategie odepisování majetku. Strategie odpisů musí být formulována tak, aby odpisy tvořily podstatný zdroj pro modernizaci podniku a umožnily jeho přežití i v době, kdy eventuálně nerealizuje žádný zisk. Strategie odpisů musí být v úzké vazbě se strategií cenovou. I takový výrobek, který nevytváří zisk, může být pro podnik alespoň krátkodobě výhodný, pokud umožňuje v rámci prodejní ceny uhradit celé odpisy. Podniky při zpracování strategie odpisů musí využívat možností, které jim pro tvorbu zdrojů poskytuje progresivní nebo degresivní odepisování a vhodně využívat rozdíly mezi daňovými a účetními odpisy.

6.4 Výrobní strategie

Výrobní strategie

Výrobní strategie:

- měrná spotřeba jednicových materiálů, energií a služeb,
- spotřeba režijních materiálů, energií a služeb.

Obsahem této strategie je především stanovení vývoje jednotlivých druhů jednicových a režijních nákladů, vývoje zásob, pohledávek a závazků.

U všech nákladových položek musí podnik v průběhu strategického období dosáhnout jejich podstatného snížení. Vzhledem k rezervám, které se v podnicích obvykle vyskytují, je možné dosáhnout snížení nákladů o 20 až 40 %.

U pohledávek za odběrateli musí strategie určovat dosažení lhůt splatnosti obvyklých ve vyspělých zemích, což ve většině případů znamená jejich podstatné snížení. Závazky podniku musí být hrazeny tak, aby vytvářely dobré vztahy s dodavateli. V časovém vývoji je nutné udržovat rovnováhu mezi pohledávkami a závazky tak, aby nebyl ohrožen vývoj hotových prostředků a cash-flow.

Vývoj cen nakupovaných materiálů, energií a služeb je nutné odhadovat s přihlédnutím ke specifické jednotlivých odvětví. Nesmí se však vycházet z pokračování přežívajících monopolistických tendencí českých dodavatelů.

U všech nákladových položek je nutné hledat další možnosti úspor, nákup od jiných dodavatelů, snížení spotřeby a jiné.

Při stanovení vývoje počtu pracovníků je nezbytné vycházet z nezbytnosti výrazného růstu produktivity práce. I při současně panující převážné přezaměstnanosti v našich podnicích je třeba uvážit, že pro fungování podniku v tržní ekonomice bude nutné zvýšit počty pracovníků v některých oblastech činnosti podniku (průzkum trhu, prodej).

Vývoj průměrných mezd by měl respektovat základní tendenci k postupnému dlouhodobému vyrovnávání mzdové úrovně se mzdami ve vyspělých ekonomikách, samozřejmě za předpokladu dosažení obdobného vývoje produktivity práce.

Obrat zásob (vývoj obrátky ve dnech) se musí ve většině podniků výrazně zrychlit.

Na druhé straně stanovení výše tantiém a odměn musí respektovat požadavek dostatečného stimulování pracovníků, vedoucích k dalšímu rozvoji podniku. Šetřit na odměnách šampiónů podniku i jeho top managementu by mohlo být klíčovou chybou. V každém případě však odměny musí být striktně vázány na dosažení špičkových výkonů a výsledků jednotlivých pracovníků, beny. Jejich skupin.

Rozhodování, kterých zdrojů (ze zvyšování kapitálu, z odpisů a zisku nebo z úvěrů a půjček) bude na investování rozvojových záměrů použito, tvoří klíčový problém finančního hospodaření podniku. Jde opět o problematiku, se kterou se vedení podniku v dřívější době nesetkávalo. Investování bylo převážně chápáno jako otázka technického projektování. Ekonomická stránka byla zatlačována do pozadí, finanční krytí investic se „vždy nějak našlo“. V současné době však rozhodnutí o správném financování má klíčový význam pro dlouhodobou prosperitu podniku. Volba správné investiční strategie, pořízení vhodného majetku ve vhodné době a správné finanční krytí této strategie z dostupných a pro podnik „nejlevnějších“ zdrojů je základním kamenem pro prosperitu podniku v budoucích letech.

Použití cizích zdrojů, zejména úvěrů, a jeho výhodnost závisí na volbě vhodného druhu úvěru, úvěrových podmínkách, formách a způsobech splácení i výběru vhodné bankovní instituce.

Strategie použití zdrojů může výrazně ovlivnit časové rozložení ekonomických

efektů. Dokáže též potlačit důsledky krátkodobého negativního vývoje tržeb, i zvýraznit efekty krátkodobé prosperity. Patří proto k rozhodujícím nástrojům finančního řízení podniku.

Obchodní strategie

6.5 Obchodní strategie

Obchodní strategie:

- teritoriální rozložení tržeb,
- vývoj cen výrobků pro export,
- vývoj tuzemských cen.

Nejvýznamnější rozhodnutí z této oblasti již bylo provedeno zásadním strategickým rozhodnutím o tempu tržeb a určení sortimentní struktury tržeb. Dílčí obchodní strategie pak stanovuje záměry podniku z oblasti teritoriálního rozložení tržeb a vývoje cen produkce v jednotlivých teritoriích.

6.6 Personální strategie

Personální strategie

Formulování účinné personální strategie od liniových manažerů vyžaduje, aby si při řešení problému v oblasti lidských zdrojů kladli **správné otázky**, které je možno – bez ohledu na strukturu pracovníků a stupeň rozvoje podniku – **shrnout do čtyř oblastí:**

- a) stanovení míry vlivu zaměstnanců na chod podniku (určení stupně jejich participace),
- b) vytváření pracovních systémů, tj. organizace práce,
- c) zajištění pohybu pracovníků *do*, *z* a *uvnitř* organizace,
- d) volba systému odměňování.

Zodpovězení klíčových otázek z těchto 4 oblastí manažerům umožní sladit alternativní přístupy ŘLZ s vlastní podnikatelskou strategií. S pomocí personalistů pak manažeři mohou vytvořit takovou koncepci řízení lidských zdrojů, která vedoucím na všech stupních řízení umožní nejen získat, vybírat, povyšovat, odměňovat, motivovat, využívat, rozvíjet a propouštět zaměstnance v souladu s požadavky organizace, potřebami zaměstnanců a společnosti, ale současně vytvářet předpoklady pro jejich efektivní využití.

Hlavní zásadou firemní strategie lidských zdrojů je: **lepší lidé dosahují lepších výsledků**. Nebo lepší, vzdělanější kreativnější lidé jsou zdrojem lepších výsledků firmy. Tento přístup je charakterizován a zajišťován:

důslednou, **permanentní analýzou situace v lidských zdrojích** (v organizaci i okolí) a konfrontací se strategií společnosti;

soustředěním se na **vývoj a růst lidského potenciálu** (vyšší úroveň kompetence pracovníků, jejich kreativity, zkvalitnění náplně práce);

podporou poskytovanou pracovníkům – vyšší odpovědnost vytváření odpovídajícího **klimatu**;

zvýšením počtu příležitostí pro **rozvoj zaměstnanců**;

postupným budování pevnějšího vztahu zaměstnanců k organizaci, **firemní kultura**, příslušnost;

tvorbou odpovídajícího **motivačního systému** a sociálního klimatu.

Tři oblasti personální strategie:

Oblasti personální strategie

1. Vytváření personálních systémů

Vytváření personálních systémů

Na všech úrovních řízení podniku se manažeři setkávají s úkolem **plánovat a organizovat pracovník, informace, činnosti, techniku a technologii**. Přístup vedoucích v této oblasti ovlivňuje kvalitu rozhodování pracovníků, koordinaci mezi funkcemi a pracovními úkoly, míru využití schopnosti pracovníků, stupeň jejich ztotožnění s cíli organizace a míru, do níž jsou splněny jejich potřeby týkající se rozvoje a pracovních podmínek. Manažeři (a nikoli pouze personalisté) tak vědomě či nevědomě zásadně ovlivňují rozsah a kvalitu rozhodování a angažovanost zaměstnanců.

Plánování a organizování lidských zdrojů je součástí komplexního, zpravidla minimálně ročního plánu společnosti. Mívá jednotnou strukturu a jeho zpracování probíhá pod vedením personálního managementu společnosti s významnou účastí liniových manažerů.

Zahrnuje:

- zhodnocení silných a slabých stránek v práci s lidmi, celkových výhod a problémů v rozvoji personálu,
- plánování úspěchu, rezerv a kariéry, individuální plány rozvoje vybraných pracovníků, včetně postupu hodnocení,
- záměry v realokaci a vyhledávání pracovníků pro práci ve firmě,
- zhodnocení a záměry v oblasti odměňování a sociální politiky atd.

2. Řízení mobility zaměstnanců*Řízení mobility
zaměstnanců*

Tato oblast strategie lidských zdrojů souvisí s odpovědností, kterou mají všichni vedoucí pracovníci v podniku za plynulý pohyb pracovních sil (na všech úrovních řízení). Její součástí jsou **tradiční personální činnosti** jako je získávání pracovníků, jejich formování, hodnocení pracovního chování a uvolňování zaměstnanců. Úkol je ale širší: činnost personalistů a liniových vedoucích musí být sladěna tak, aby umožnila zajistit podmínky pro takový pohyb pracovních sil, jenž **odpovídá dlouhodobým strategickým potřebám organizace** a to jak kvantitativně, tak i kvalitativně. Rozhodnutí o výběru, povyšování a uvolňování pracovníků **musí také odpovídat potřebám zaměstnanců** pokud jde o jistotu zaměstnání, pracovní postup (kariéru), rozvoj, serióznost jednání a musí být v souladu s platnou legislativou.

Rozhodnutí o tom, kolik by měl podnik investovat do rozvoje svých zaměstnanců, jsou nutně ovlivněna základními rozhodnutími liniových manažerů o **rozvojových cílech podniku**, míře zisku, jeho užití apod.

3. Systém zainteresovanosti zaměstnanců*Systém
zainteresovanosti
zaměstnanců*

Liniový management také určuje, jak budou řešeny následující otázky.

- Jak se bude systém zainteresovanosti prioritně orientovat, zda např. na jednotlivce nebo na týmy?
- Jak se bude tento systém využívat pro stimulování žádoucího chování pracovníků a jeho ocenění?
- Jase budou zaměstnanci podílet na dosažených ekonomických výsledcích (např. na úspoře nákladů)?

Systém zainteresovanosti zaměstnanců musí být konzistentní s podnikatelskou strategií, potřebami zaměstnanců a s koncepcí přístupu k dalšímu oblastem řízení lidských zdrojů v podniku.

Vytvoření takto strukturovaného obsahu personální strategie může napomoci manažerům řešit klíčové úkoly v oblasti výkonnosti firmy. Kvalitní strategii nemohou vytvořit jenom personalisté. K tomu je nutná spolupráce liniových manažerů a personalistů. Aby řízení firmy bylo dostatečně efektivní, musí být obě tyto složky v souladu.

Systém zpětné vazby e-360

*Systém zpětné vazby
e-360*

Systém zpětné vazby e-360 je nástroj, který umožní pracovníkům kariérní růst, neboť jim poskytne realistickou zpětnou vazbu a vytvoří představu o tom, jak jsou vnímáni svým okolím. Mohou tak hodnotit sami sebe a vyžadovat zpětnou vazbu od svých manažerů, podřízených, kolegů a zákazníků, ať interních či externích, a dostanou možnost jejich vidění porovnat se svým náhledem na sebe. Přehled výsledků jim pomůže pochopit své silné a slabé stránky, najít oblasti, kde je třeba se rozvíjet a podat návrh na rozvoj ve vzdělávání a postupu.

Systém e-360 je založen na moderních informačních technologiích. Veškerá komunikace probíhá prostřednictvím internetu a zpracování dotazníků je zcela automatizované. Výhodou takového řešení je, kromě rychlosti zpracování, i zajištění anonymity hodnotitelům. V důsledku je pak zpětná vazba otevřenější, přináší více informací a vyšší vypovídací hodnotu.

Tento systém je účinným nástrojem personální práce směřující ke zvyšování výkonu, udržování a zkvalitňování stálých zaměstnanců a budování pozitivní firemní kultury. Podle vzdělávací společnosti Team Technologies je nový systém určen pro všechny, kteří pracují s lidmi a mají zájem o jejich osobní rozvoj a profesionální růst.

Do oblasti personální strategie patří i strategie řízení znalostí.

Většina řídicích pracovníků se shoduje v tom, že řízení znalostí (knowledge management) je dnes důležité, ale málokdo ví, jak na to. Existuje řada příkladů, kdy programy zaměřené na tuto oblast s cílem podpořit inovace či zvýšit flexibilitu nesplnily očekávání. Odborníci z Institutu strategických změn společnosti Accenture (dříve známé jako Anderse Consulting) proto zkoumali tento problém a vytvořili metodu, která má vedoucím pracovníkům pomoci vytvořit takové strategie řízení znalostí, které přinášejí skutečnou hodnotu.

Řízení znalostí je relativně novou oblastí, v níž stále dochází k tvorbě a rozvoji nových koncepcí. Pokusy o jejich aplikace však v praxi narážejí na nejrůznější problémy. Celá věc se navíc chápe a definuje zjednodušeně. Diskuse se obvykle týkají pouze základních a obecných principů knowledge managementu. Firmy často implementují nejnovější technologie a nástroje typu Lotus Notes či intranet, aniž by si předtím uvědomily, že **je nutné nejprve změnit organizační kulturu a chování pracovníků**. Například jedna z takových firem investovala mnoho milionů do nejnovějšího intranetového řešení s cílem zlepšit sdílení informací, ale nakonec se zjistilo, že síť slouží zaměstnancům nejčastěji k prohlížení jídelního lístku závodní jídelny. Pro vlastní práci byl systém využíván jen zřídka.

Jednoduchá řešení a univerzální přístupy vhodné pro všechny oblasti řízení znalostí neexistují. Pokud firmy chtějí využít přínosů plynoucích z rozvoje intelektuálního kapitálu musí se zaměřit na to, jak získané znalosti co nejlépe využít při tvorbě rozhodujících způsobilostí v organizaci.

Řízení znalostí zahrnuje všechny aktivity směřující k zpřístupnění znalostí, a to do všech částí podniku. Jedná se tedy o **komplexní úkol** s množstvím aspektů. Příkladem může být zavádění informačních systémů, motivování zaměstnanců a podpora aliancí s cílem nalít do podniku nové vědomosti.

Efektivní řízení znalostí vyžaduje kombinaci základních podnikových elementů: technologií, lidských zdrojů, podnikové kultury a organizační struktury tak, aby správné znalosti byly včas připravené na správném místě k použití.

Modely řízení znalostí

Modely řízení znalostí

Institut strategických změn společnosti Accenture (Andersen Consulting) vytvořil metodu, která spojuje specifické strategie řízení znalostí s konkrétními potřebami konkrétní firmy. Metoda vychází z předpokladu, že firma by se měla zaměřit na využití zejména těch **znalostí, které přispívají k rozvoji klíčových procesů a činností firmy**, tedy těch procesů, které tvoří jádro konkurenceschopnosti firmy. Například rozvoj know-how v oblasti vyhodnocování úvěrového rizika by bankám měl pomoci snížit ztráty z poskytnutých úvěrů; lepší porozumění potřebám zákazníků by se u výrobce spotřebního zboží mělo projevit ve vyšší úspěšnosti nových výrobků.

Metoda začíná vyhodnocením a specifikací činností vykonávaných v rámci

jednotlivých klíčových procesů. Každou činnost je možné vyhodnocovat ve dvou dimenzích. První dimenzí je míra vzájemné závislosti – tedy rozsah spolupráce a vzájemného působení pracovníků v organizaci. Druhou dimenzí je náročnost práce – míra, v jaké jsou zaměstnanci nuceni uplatňovat nejruznější informace. Na základě těchto dimenzí lze identifikovat **čtyři různé pracovní modely**:

Transakční model s nízkou mírou náročnosti a vzájemné závislosti. Práce je obvykle rutinní, z větší části založená na formálních postupech. Pracovníci mají nízkou rozhodovací pravomoc.

Transakční model

Integrační model s vysokým stupněm vzájemné závislosti a nízkou mírou náročnosti. Jedná se o pravidelně se opakující systematickou práci, založenou na formálních postupech, metodikách a standardech. Předpokládá silné propojení mezi jednotlivými funkčními oblastmi.

Integrační model

Expertní model s nízkou mírou závislosti a vysokou náročností. Práce vyžaduje samostatné rozhodování „špičkových pracovníků“.

Expertní model

Kooperační model s vysokou mírou jak vzájemné závislosti, tak i náročnosti. Vyžaduje improvizaci a učení se. Vychází z hlubších odborných znalostí ze všech částí podniku. Důraz je kladen na využití flexibilních týmů.

Kooperační model

Mapování procesů

Mapování procesů

Každý podnikový proces lze zařadit do některého ze čtyř modelů.

Každý proces může být vykonáván různými způsoby. Pevné spojení mezi určitým procesem a modelem proto neexistuje. Například odbyt mohou mít ve firmě na starosti jednotlivci pokrývající přidělená teritoria (expertní model), nebo jej může zabezpečovat multifunkční tým, který úzce spolupracuje se zákazníkem a udržuje jeho maloobchodní zásoby (integrační model).

Základem je tedy správné přiřazení klíčového procesu do příslušného modelu, protože každý model klade na řízení znalostí jiné požadavky. Například koordinační model směřuje k hledání zásadních inovací. V externím modelu se organizace obvykle zaměřují na dobré výsledky svých špičkových zaměstnanců. Transakční model se soustřeďuje na potřebu kodifikace znalostí a zabezpečení konzistentní výkonnosti. Integrační model na druhou stranu předpokládá usměrnění činností v různých částech organizace. Metoda obecně může být také nástrojem umožňujícím lepší pochopení existujících postupů v oblasti řízení znalostí. Spolu se zlepšováním stávajících klíčových procesů je

možné metodu využít také při růstu společnosti a potřebě přizpůsobovat se novým podmínkám.

Strategie řízení znalostí

*Strategie řízení
znalostí*

V rámci **transakčního modelu** se uplatňuje „automatizace“, která znalosti zabudovává do systémů, do zásad či postupů. Školení bývají zaměřena na standardizaci chování pracovníků.

Integrační model nabízí řídicím pracovníkům možnost přijetí standardizovaných procesů nebo metodik, které integrují výkonnost různých funkčních oblastí podniku. Svou roli zde hrají vícefunkční týmy a uplatňování společných cílů a systémů zpětné vazby.

Základem **expertního modelu** jsou odborní pracovníci. Hledají se cesty, jak získat špičkové pracovníky z jiných firem, nebo s prostřednictvím dlouhodobých programů kariérního růstu, výukových projektů, mentoringu a školení tyto pracovníky v rámci firmy vychovat.

V **kooperačním modelu** se usiluje o dosažení průlomových inovací. Využívá se různých metod „vzdělávání během práce“, nebo strategie „propojování znalostí“ formou konsorcií a aliancí.

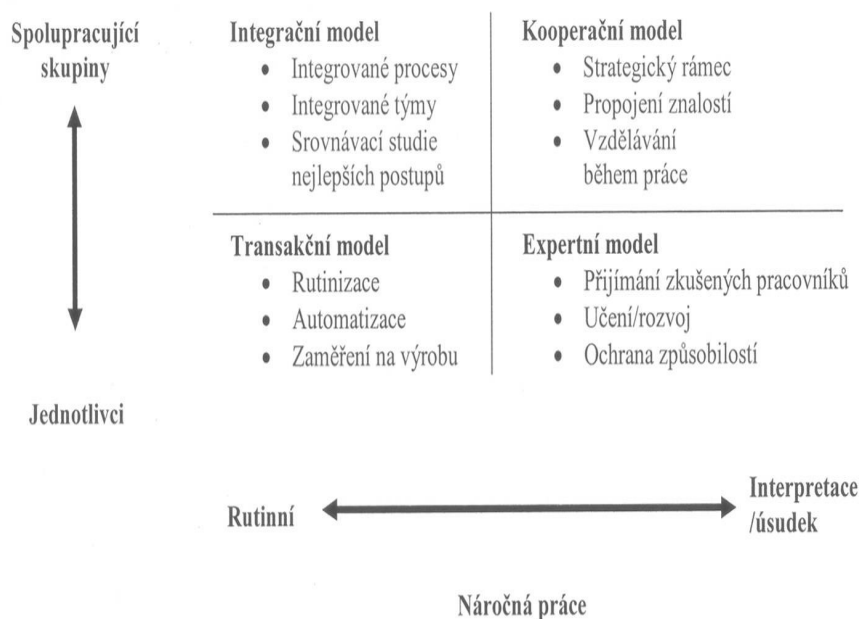
Využití v praxi

Uvedená metoda umožňuje zaměřit se na všechny základní elementy systému podnikového řízení (technologie, lidské zdroje, organizaci a podnikovou kulturu) jako na jeden celek, protože usměřňují pozornost řídicích pracovníků na klíčové způsobilosti organizace/firmy a ne na jednotlivé komponenty. Dochází též k přesunu jejich pozornosti od širokých, vágně definovaných problémových oblastí k jasně definovanému souboru požadavků specifických pro danou firmu. Musí přitom jít o zvládnutelný počet cílových alternativ, z nichž se vyberou takové, které ulehčují formulaci integrovaného přístupu ke změně organizační struktury, technologie, lidských zdrojů a kultury organizace. Vedle usměřňování a zlepšování současných klíčových procesů lze tuto metodu použít i na pomoc společnostem růst a přizpůsobovat se novým podmínkám.

Trhy, zákazníci, technologie a konkurence se neustále mění. Chtějí-li být společnosti úspěšné, musí se rovněž změnit. V opačném případě se jejich klíčové způsobilosti mohou snadno stát klíčovými „těžkostmi“, což vede k zastarávání a neúspěchu. Uvedená metoda může vedoucím pracovníkům

usnadnit pochopení systému řízení znalostí, které budou potřebné pro nové způsobilosti. Pomůže jim zjistit jaký by měl být jejich přístup k řízení znalostí podle nové strategie a navrhnout cestu, která je tam dovede. Na podporu těchto strategií budou společnosti muset budovat nové způsobilosti stále rychleji, takže schopnost řídit znalosti na podporu této změny se stane kritickou.

Řízení znalostí: strategie



6.7 Komunikační strategie

*Komunikační
strategie*

Komunikace je víc než informace.

Účinnou komunikací lze získat tři možné efekty: Za prvé kvalitní přenos informací. Takový, který zahrnuje i zpětnou vazbu. Za druhé vytvoření nebo posílení vztahu mezi komunikujícími (k tomu dochází tím, že do hry vstupují emoce) a třetím efektem komunikace je motivace k výkonu, ke koupi, ke spolupráci.

Náročnost zvládnutí tohoto komunikačního procesu roste od prvního k poslednímu z uvedených efektů. Od momentu, kdy informace nestačí a potřebujeme pracovat se vztahem, emocemi a motivací, musíme především myslet na postoje komunikujících stran. **Cílem komunikace je potom stále méně přenos fakt a informací a stále více formování postoje druhé strany.**

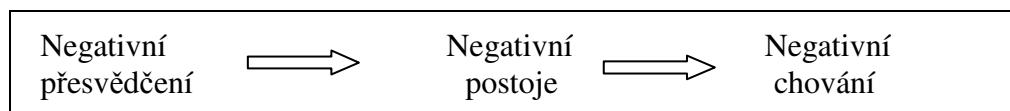
Jak dosáhnout pozitivní změny ve vztazích, postojích a motivaci?

Dobrym příkladem je **situace zásadních změn v organizaci**. Impuls pro vznik potřeby intenzivní komunikace přichází obvykle tehdy, dojde-li k nějaké zásadní změně. Takovou změnou je například vstup zahraničního partnera, nový generální ředitel a další nové tváře ve vedení firmy. V takové situaci si lidé začnou sami tvořit určitá přesvědčení ve vztahu k zásadní změně. Často jsou tato přesvědčení a očekávání spíše negativní. Například: zvýší se tlak na výkon, dojde k redukci počtu zaměstnanců, budou maximalizovat zisk a minimalizovat investice, už to není „naše“ firma, ale „jejich“, jejich „nové“ postupy pro nás nejsou nové.

Dobrý vedoucí by měl umět ze slovní i mimoslovní komunikace odvodit, jaký postoj zaujali jeho spolupracovníci. Měl by si uvědomit, že negativní postoj vůči změně a jejím nositelům se může rychle formovat a upevňovat a také že to je zcela normální jev.

Od přesvědčení k jednání

Jakmile si zaměstnanci vytvoří na základě různých podnětů určitá přesvědčení, začne to ovlivňovat jejich postoje. Dojde-li ke změně postojů, má to za následek změnu v jednání (viz následující schéma).



Postoje jsou však vysoce odolné vůči změně! Lidé volí možnost změny existujícího postoje až jako poslední, protože postoje slouží při naplňování velmi významných potřeb. Postoje organizují informace a dávají člověku orientaci, vyjadřují hodnoty a identitu. Proto **chceme-li ovlivnit postoje, musíme se soustředit na přesvědčení, o která se lidé při vytváření postojů opírají.**

Postoj lze ovlivnit například následujícími způsoby:

Přidat nové, důležité přesvědčení, nejlépe ne úplně protichůdné k těm existujícím. (Úspěch spočívá v ředění extrémně negativních přesvědčeními významnými, ale ne tak extrémně negativními.)

Změnit důležitost, prioritu přesvědčení (akceptovat jejich platnost, ale snižovat jejich význam).

Zvýšit objem/rozsah informací o objektu postoje (postoj už pak není tak „radikální“ a musí zohledňovat kontext a další nové informace).

Zmenšit soulad emocí a racionálních přesvědčení (zde lze použít například rozpor: „sympatický zlý muž“: komunikaci nepříjemných témat dáte za úkol některému sympatickému a oblíbenému členovi managementu).

Přejít k argumentaci o konkrétní situaci konkrétních lidí, konfrontovat stereotypy s realitou, pravidly, čísly. (Stereotypy jsou zjednodušené a zevšeobecněné, silně ukotvené postoje. Lze je oslabit konkrétními příklady, zážitky apod.)

Využít modelové jednání – učení. (Nejjednodušším učením je učení odpozorováním od modelu – pokud lze použít „model akceptované osobnosti“, která projevuje pozitivní postoj a chování. Část lidí, která projevuje pozitivní postoj a chování. Část lidí, kteří tuto osobnost obdivují a váží si jí, pravděpodobně zkusí napodobit i její postoj.)

Od znalostí ke komunikační strategii

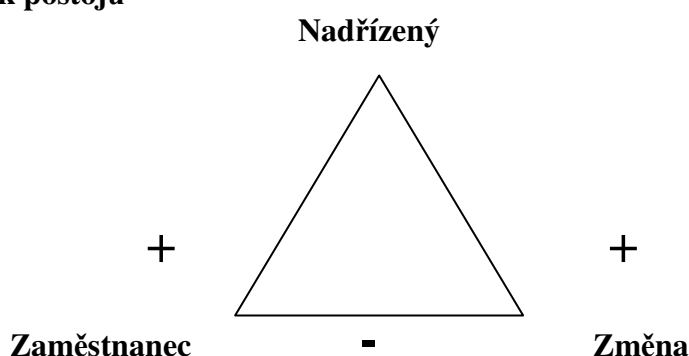
Komunikační strategie předpokládá dvojí znalost:

Především je to **znalost toho, co se v lidech děje**, co se jim honí hlavou, jaké emoce se v nich aktivují, jak se mění jejich přesvědčení **a jak se vyvíjí jejich postoje**. Ve fázi zásadních změn nesmíme opomenout přípravu komunikace. Změny existujících, negativních postojů jsou velmi náročné – i když ne nemožné. **Monitoring nálad a analýza postojů jsou proto vždy cenné zdroje informací**. Dokážeme tak přesně definovat východiska, cílové skupiny i to, čeho u nich potřebujeme dosáhnout.

Druhá znalost je **znalost psychologických a sociálních mechanismů**, které působí na vznik a případnou změnu postojů. Efektivní cesty ovlivnění postojů dokážeme určit právě na základě znalostí těchto mechanismů.

Je zřejmé, že sociální normy je možné aktivně ovlivňovat. Lze to vyjádřit následujícím schématem: Dejme tomu, že zaměstnanec má záporný postoj ke změně a kladný postoj k nadřízenému.

Trojúhelník postojů



Pak zjistí, že nadřízený má ke změně kladný vztah. Člověk si uvědomuje stav nerovnováhy, začne o tom přemýšlet a vyřeší nerovnováhu buď tím, že zaujme kladný vztah ke změně, nebo zaujme záporný vztah k nadřízenému a tím ke změně. Záleží na situaci, ale i na citlivém působení nadřízeného, ke kterému řešení se pracovník přikloní.

S těmito dvěma znalostmi (co se v lidech děje a jak působí mechanismy vzniku a změny postojů) můžeme včas sestavit smysluplnou a účinnou komunikační strategii a realizovat ji dříve, než se v lidech upevní negativní postoje ke změně a k jejím nositelům.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Jednotlivé funkční strategie zabezpečují úspěšné dosahování strategických cílů, implementace strategie. Ovlivňují výslednou ekonomiku podniku strategickém období.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Mohou ohrozit nedůsledně vypracované funkční – dílčí strategie úspěšné plnění strategie, uveďte příklad?

PRŮVODCE STUDIEM



Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na sladění jednotlivých funkčních strategií v obsahu a čase z aspektu úspěšné implementace strategie.

SHRNUTÍ KAPITOLY FUNKČNÍ STRATEGIE



Obsahem této kapitoly je problematika zabezpečení implementace strategie ve sledovaném strategickém období v jednotlivých funkčních oblastech podniku. Jedná se o vypracování zejména strategií: marketingové, inovační, finanční, rozdělení zisku a použití zdrojů, hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem, výrobní strategie, obchodní, personální strategie, strategie řízení znalostí a komunikační strategie.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE



1. BAČA, S.: Strategie řízení znalosti, MŘ 5/2001.
2. KONEČNÝ, M.: Management transferu výsledků vědy výzkumů do praxe. Inovační centra – inovační podnikání. OPF, 1995.
3. LOŠŤÁKOVÁ, H.: Marketingově orientované strategické řízení podniků jako faktor prodloužení jejich životního cyklu.
4. STÝBLO, J.: Tvorba obsahu personálních strategií. MŘ 4/2002.
5. OBDRŽÁLEK, P.: Zvolte správnou komunikační strategii, MŘ 11/2003.
6. PITRA, Z.: Inovační strategie. Grada, Praha, 1997.
7. SEDLÁK, M.: Manažment. Elita, Bratislava, 1997.

Doplňující zdroje

KONTROLNÍ OTÁZKY



1. Jak by jste vysvětlili obsah a význam marketingové strategie?
2. Jaký význam splňuje v podniku personální strategie?
3. Charakterizujte poslání komunikační strategie?
4. Do jakých čtyř modelů lze zařadit každý podnikový proces?
5. Co nabízí řídicím pracovníkům Integrační model?
6. Jak by jste dosáhli pozitivní změny ve vztazích, postojích a motivaci?
7. S jakými dvěma znalostmi můžeme včas sestavit smysluplnou a účinnou komunikační strategii a realizovat ji dříve, než se v lidech upevní negativní postoje ke změně a k jejím nositelům?

Kontrolní otázky

TEST 6

Vyberte správnou odpověď:

Test

1. **Výzkumně-vývojová, tedy inovační strategie může být ofenzivní, defenzivní a strategie kombinovaná.**
 - a) ano,
 - b) ne.

2. **Která z uvedených definic popisuje správně pojem „konzervativní strategie nízkého rozpočtu“.**
 - a) přístup k vývoji nového výrobku je nekoordinovaný, postrádá se respektování potřeb trhu. Strategie je méně úspěšná.
 - b) podnik věnuje málo prostředků na vlastní technický rozvoj, ale „kopíruje“ přístupy leadera v oboru. Produkty podniku se tak jen málo liší od konkurenčních.

3. **Doplňte třetí aktivitu Finanční strategie:**
 1. Nákup a prodej finančního majetku, 2. Výnosnost finančního majetku,
 - 3.

KLÍČ K ŘEŠENÍ

Řešení

1. a
2. b
3. podíly a účasti v jiných podnicích.

Kapitola 6.2

Kapitola 6.2

Kapitola 6.3

NÁMĚTY PRO TUTORIÁLY – PŘÍPADOVÉ STUDIE, NÁMĚTY DO DISKUZE



1. Strategie orientace na klíčové zákazníky

Za nejvýznamnější mezník ve vývoji marketingu od 60. let se považuje vznik a rozšíření vztahů s klíčovými zákazníky. Pro tuto marketingovou disciplínu se používá zkratka KRM (Key Customer Relationship Management).

KRM je přirozeným pokračováním segmentace trhu. Umožňuje jasně stanovit priority podniku (klíčové zákazníky), soustředit na ně zdroje podniku a integrovat marketingové, prodejní a servisní funkce. Každý klíčový zákazník se stává samostatným tržním segmentem a zároveň samostatným ziskovým střediskem.

Chyby při zavádění KRM

Úsilí o zavedení KRM v podniku bývá poznamenáno chybami. Jde například o tyto:

Obchodníci se snaží prodat zboží každému potenciálnímu zájemci. Nejednou tak oslovují nesprávné potenciální zákazníky.

V podniku chybí konstruktivní zpětná vazba. Ti, kdo jsou v přímém kontaktu se zákazníky, nepřispívají ke změnám designu výrobků, ke zlepšení služeb nebo ke změně marketingové strategie.

Marketingová strategie se prosazuje tradičním tlakem shora dolů. Vzniká bariéra mezi marketingovými plánovači a realizátory, motivace realizátorů je oslabena.

Manažer pro klíčové zákazníky je sice jmenován, ale není vhodně začleněn do řídicí hierarchie, nemá dost pravomoci a vážnosti.

KRM se používá spíše jen jako lákavý název pro školení a tréninky, je to nálepka, která má vylepšit image podniku na veřejnosti.

Jaké jsou cíle KRM?

Jsou to především:

Zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníky tak, aby to zákazníci vnímali a přijímali jako svůj užitek.

Dosáhnout vyššího, respektive nejvyššího podílu na trhu. V tom je hlavní zdroj konkurenční výhody.

Zavázat si klíčové zákazníky dlouhodobě a tím odkázat konkurenci na zbytek trhu.

Soustředěním na potřeby klíčových zákazníků vymezit oblast podnikání, kterým se firma nebude chtít zabývat.

Jaká je kvalita současných vztahů s klíčovými zákazníky?

Odpověď na tuto otázku je nutné znát, aby bylo zřejmé co všechno je možné a nutné změnit a zlepšit. Stojí za to vypracovat solidní analýzu. Ta může přinést například tyto informace:

Jaký je podíl firmy na podnikatelských aktivitách zákazníka? (Absolutně a ve srovnání s konkurencí.)

V jaké míře je dodávaný produkt pro zákazníka nepostradatelný?

Jak zákazník vnímá technickou úroveň a jednotlivé parametry dodávaných produktů ve srovnání s konkurencí?

Jak dlouho trvá vztah se zákazníkem, jakými formami, jak často a s jakou účinností se tento vztah udržuje a rozvíjí?

Podle čeho se určí, kdo je klíčovým zákazníkem?

Základem pro výběr klíčových zákazníků se může stát velikost ročního prodeje, pokud možno i ziskovost. Důležitý je vývojový trend obou ukazatelů

a perspektiva dalšího růstu. Kromě těchto dvou ukazatelů lze do kritérií pro výběr přibrat další skutečnosti, například nějaký silný důvod, který určitého zákazníka posune mezi klíčové.

Do jaké míry jsme pro své klíčové zákazníky důležití?

To je zásadní otázka. Získáme-li na ni realistickou odpověď, můžeme si položit další otázku:

Jak zvýšit důležitost naší firmy pro klíčové zákazníky?

Řešení tohoto úkolu může být například ve stálém rozšiřování servisních služeb kolem nového produktu. Další možnost je maximálně usnadnit klíčovým zákazníkům zadávání objednávek. Zajímavým řešením jsou také společné dohody o pojistných zásobách (ty umožňují eliminovat konkurenci).

Jak funguje řízení vztahů s klíčovými zákazníky v praxi?

Na to jsme se zeptali ing. Miroslava Svobody, který působí jako key account manager ve firmě PVT, a.s. Zde je jeho informace:

V průběhu reorganizace PVT si firma pojmenovala své klíčové zákazníky, o které podle jejich branže pečují **key account manažeři** jednotlivých obchodních úseků (úsek veřejné správy, finančních institucí, velkých podniků, středních a malých podniků). Klíčových zákazníků má PVT řádově desítky. Firma takové zákazníky chápe jako nestandardní, protože mají specifické požadavky a vyžadují osobitý přístup. Key account manažeři mají pro péči o klíčové zákazníky nástroje jako jsou CRM (softwarový nástroj pro řízení vztahu se zákazníkem), marketingové studie, porady obchodních týmů pro vyhodnocování nových požadavků jednotlivých zákazníků. Při zpracování nestandardních nabídek spolupracují key account manažeři s ostatními úseky firmy, jako je úsek strategie a marketingu, úsek vývoje, úsek centrálního nákupu komodit a úsek provozu. Veškeré procesy této kooperace jsou prováděny dle vnitřních norem firmy (ISO 9001).

Pokud se vrátíme zpět k nabídce směrem k zákazníkovi, celý proces tvorby nabídky řídí **Integrační kancelář**, což je speciální odbor pro řízení zpracování nabídky. Tento odbor archivuje ve svém systému veškerou historii zpracování nabídky až po její finální podobu, v jaké je předána zákazníkovi. Fázi odevzdání nabídky zákazníkovi až po její vyhodnocení zákazníkem vede key

account manažer v systému CRM.

Mnohem složitější je však cesta k získání důvěry zákazníka. Mluvím o **důvěře** k dodavateli – obchodnímu partnerovi, o přesvědčení o kvalitě, profesionalitě a spolehlivosti jeho služeb a produktů, ale také o jeho schopnosti rozpoznat potřeby zákazníka. Jde tu především o dlouhodobý obchodní vztah.

A to je, myslím si, smysl key account managementu. Je to oblast obchodu, kde se vyskytují slova jako schopnost chápat potřeby a možnosti zákazníka, plnit povinnosti vůči zákazníkovi, projevovat pružnost a akceschopnost, spolehlivost, ručit za kvalitu, vždy dodržet manažerské slovo. To vše vyžaduje osobní přístup a stálý kontakt s každým klíčovým zákazníkem. **Key account manager je tím, kdo takový stálý kontakt s klíčovým zákazníkem zajišťuje, kdo v předstihu zjišťuje jeho potřeby a kdo uskutečňuje stálou péči o každého zákazníka.**

Jaké výhody **key account management** přináší? Především lepší vzájemné vztahy budované na důvěře, stabilizaci obchodních vztahů, prokazatelně vyšší spokojenost klíčových zákazníků a lepší výsledky PVT.

Je váš podnik je orientován na klíčové zákazníky?

Chcete-li to zjistit, zkuste si udělat malý test: projděte následujících sedm výpovědí a obodujte každou z nich od 0 do 10 bodů: 0 bodů znamená „vůbec ne“; 10 bodů znamená „v maximální míře“.

1. Servisní oddělení dává klíčovým zákazníkům prioritu.
2. Vedení podniku vnímavě naslouchá tomu, co klíčoví zákazníci říkají, co si přejí.
3. Pro klíčové zákazníky je snadné a rychlé dovolat se k nám, sehnat potřebného člověka a jednat s ním.
4. Vrcholové vedení tráví svůj čas s klíčovými zákazníky.
5. Náš informační systém má o klíčových zákaznících komplexní a operativně dostupná data.
6. Lidé z techniky a výroby se věnují klíčovým zákazníkům s velkou péčí.
7. Řadoví zaměstnanci v našem podniku znají potřeby klíčových zákazníků.

Výsledky testu:

do 25 bodů: závažné nedostatky, radikální změna je nutností,

26-45 bodů: průměr,

46-55 bodů: slušná úroveň podpory,

56 bodů a více: výjimečně dobrý stav.

Závěr

V řízení vztahů s klíčovými zákazníky nejde jen o to, takové zákazníky smluvně či jinak k firmě „připoutat“ a mít je tak říkajíc jisté. Dodavatel musí svou konkurenční výhodu u klíčových zákazníků stále znovu a znovu „prodávat“. A také musí neustále rozvíjet svoje silné stránky a zlepšovat vše, co může pozitivně ovlivnit uspokojování potřeb klíčových zákazníků. Předpokladem úspěšného zlepšování je schopnost dívat se na vlastní firmu a její produkty očima zákazníka, prizmatem jeho potřeb. Teprve pak může firma pomýšlet na dlouhodobou úspěšnost.

Podle tréninku IIR Interní komunikace 7/2003
(lektor: ing. David Gruber), zapsal ing. Pavel Náhlovský

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ – DO DISKUZE



Proč je důležitá pro podnik orientace na klíčové zákazníky?

2. Podpora inovací v praxi

Mezi klíčové stimuly hospodářského růstu každé země patří bezesporu inovace, resp. Schopnost převádět inovace z oblasti vědy a výzkumu do podnikání. Co se dělá na její podporu v ČR?

Samotná definice inovace však nezahrnuje pouze nápad či vyvinutí vynálezu, nýbrž i jeho aplikaci v praxi. Podle **definice OECD** se vědeckými a technologickými inovacemi rozumí „proces transformace nápadu či myšlenky do nového nebo zlepšeného produktu, který může být uveden na trh, do nového či zlepšeného výrobního procesu používaného v průmyslu či obchodě nebo do nového postupu v poskytování služeb“ (OECD, 1994).

Regionální inovační strategie

V posledních letech se ze strany Evropské komise projevuje **trend preference regionálně založených nástrojů na podporu inovací a podporu malých a středních podniků**, které jsou pro svoji pružnost a flexibilitu považovány za nositele inovací více než významné. Konkrétní doporučení a výzvy evropských orgánů jsou tak orientovány na regionální samosprávy, které jsou hlavními aktéry v mobilizaci úsilí o vyšší inovativnost a konkurenceschopnost.

Podobného apelu využil i Jihomoravský kraj (JMK), který se v rámci projektu Evropské unie „**InterPRISe**“ a za podpory programu „Ecos Ouverture“ významně angažoval na tvorbě **regionální inovační strategie**. Jednalo se o první projekt svého druhu v České republice, na kterém se vedle JMK podílelo i Statutární město Brno, Masarykova univerzita, VUT Brno a Regionální rozvojová agentura jižní Moravy, která navíc celý projekt koordinačně zastřešila.

Práce na projektu probíhaly v letech 2000 – 2002 a vyústily ve zpracování oficiální „**Regionální inovační strategie**“ (RIS) s konkrétními cíli a opatřeními, které vytvářejí v Jihomoravském kraji infrastrukturu pro inkubaci technologických firem, transfer technologií z výzkumu podnikové praxe, apod. Opatření rovněž zlepšují dostupnost prostředků Evropské unie na

vědu a výzkum jak mezi firmami, tak na vysokých školách a napomáhají intenzivnějšímu zapojení mezinárodních projektů výzkumu a vývoje.

Jedním z hmatatelných výstupů realizace těchto opatření v praxi je **zřízení Jihomoravského inovačního centra (JIC)**, <http://www.jic.cz>), jeho výkonné jednotky pro implementaci jednotlivých opatření.

Poslání JIC

Posláním centra je vytvářet příznivé prostředí pro firmy s inovativním potenciálem, podporovat jejich vznik a rozvoj v JMK. Za tímto účelem se JIC snaží zavádět nejlepší praktika v oblastech financování, prohlubovat spolupráci mezi vysokými školami a komerční sférou, budovat a provozovat vědeckotechnická pracoviště a inkubátory, pomáhat při ochraně duševního vlastnictví. JIC též nabízí poradenství v oblasti získávání finančních prostředků z nejrůznějších zdrojů, zprostředkování kontaktů a obchodních příležitostí, jakož i jiných služeb souvisejících s podnikatelským prostředím.

Jihomoravské inovační centrum je neziskovou organizací, s právní formou zájmové sdružení právnických osob – Jihomoravského kraje, Statutárního města Brna, Masarykovy univerzity a VUT Brno. V rámci proaktivního přístupu k naplňování svého poslání, své mise, uplatňuje celou řadu nástrojů, jejichž detailní popis naleznete na <http://www.jic.cz>. Mezi aktuální patří například **informační servis** firmám a vysokým školám o možnostech financování vědy a výzkumu z veřejných zdrojů, čerpání strukturálních fondů EU (např. Operační program Průmysl a podnikání) formou projektu, poradenský servis při zpracovávání projektových žádostí a propojení mezi společnostmi pro podávání společných projektů, především v rámci Regionální kontaktní organizace 6. Rámcového programu EU. Děje se tak zejména cestou osobních návštěv konzultantů JIC u konkrétních firem a institucí.

V rámci zlepšení komunikace mezi invenční a inovační sférou (školy vs. průmysl) provozuje JIC elektronickou burzu s nabídkou a poptávkou na volné kapacity technologií, laboratoří či lidského „výzkumného“ potenciálu.

Technologický inkubátor

Důležitou, ale rozhodně ne jedinou, aktivitou JIC je podpora iniciace vzniku Vědecko-technických parků, provozování Technologických inkubátorů a Center transferu technologií, jejichž účelem je **usnadnění komercializace dobrých inovativních projektů** – např. sdružováním podpůrných služeb pro

začínající firmy, možnost výhodného nájmu firemních prostor, poskytnutí kancelářského zázemí, poradenství a podobně.

Technologický inkubátor v obecné praxi představuje zařízení, do kterého může začínající podnikatel přijít s nápadem či záměrem a kde získá základní poradenství ohledně možných dotací, možností financování, sestavování podnikatelského záměru atd. Technologický inkubátor je určen zejména pro začínající firmy, inovativní firmy založené studenty, profesory, absolventy, spin-off z univerzity nebo fungující společnosti s vazbou na výzkum nebo univerzitu.

Základním cílem technologických inkubátorů je pomoci inovativním podnikatelským subjektům v rozjezdové fázi a při vstupu do světa samostatného podnikání.

Výhoda inkubátoru spočívá v koncentraci různých aktivit na jednom místě. Není třeba vyhledávat specializované finanční nebo právní poradenství jinde, protože to bývá vesměs soustředěno v inkubátoru spolu s dalšími podpůrnými službami – např. sdružené vedení účetnictví, společně hrazené služby (úklid, ostraha, internetové připojení, atd.), které umožní další úspory nákladů nájemníkům inkubátoru. Jedná se tedy o chráněné prostředí vytvořené za účelem „vychování“ nadějných podnikatelů, schopných uplatnit svůj produkt v rozumném časovém horizontu na trhu, a napomoci přenosu výsledků vědy a výzkumu do podnikatelského prostředí.

Technologický inkubátor v Brně je objekt s nebytovými prostory ve vlastnictví Vysokého učení technického v Brně a spravovaný JIC, který poskytuje služby podnikatelským subjektům, schváleným pro členství v inkubátoru. Smyslem přijetí firem do Inkubátoru je identifikovat nejkvalitnější projekty, pomoci jim a nabídnout jim chráněné prostředí, které umožní jejich rychlý vývoj. **Firmy potenciálně vhodné pro inkubátor JIC aktivně hledá ve dvou základních oblastech:**

Akademická sféra – jedná se především o pracovníky vysokých škol – profesory, vědecké pracovníky, postgraduální a graduální studenty. Akademická sféra je oslovována především prezentací na internetu, pořádáním akcí, apod.

Podnikatelská sféra – zahrnuje komerční firmy, které jsou cíleně kontaktovány buď osobně či v rámci Regionální kontaktní organizace a dalších partnerských organizací v regionu.

V současné době v Technologickém inkubátoru provozuje své aktivity 9 firem, které zaměstnávají 50 osob.

Nejdůležitějšími předpoklady pro umístění firmy v Technologickém inkubátoru jsou vedle elektronické žádosti o přijetí (<http://www.jic.cz/formular.php>) zejména inovační potenciál projektového záměru a základní verze podnikatelského záměru. Výběr firmy pak zastřešuje Průmyslová rada JIC složená ze zástupců zřizovatelů na základě doporučení Jihomoravského inovačního centra. **Technologický inkubátor tedy není určen pro jakoukoliv firmu s jakýmkoliv novým projektem; základní podmínka je nová inovativní technologie s uplatněním v komerční sféře.**

Závěr

Podpora rozvoje inovací, mladých a středních podniků může mít samozřejmě řadu podob a poskytovaných forem, řadu zdrojů od Evropské unie, přes státní správu, až po komerční firmy. Nastoupená cesta Jihomoravského kraje signalizuje být vcelku příznivou kombinací pozitivních podmínek pro širší a rychlejší uplatnění nápadu, či nové myšlenky v komerční praxi a ve svém důsledku pak přinášet efekt jak podnikatelským subjektům, tak samotnému regionu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ – DO DISKUZE



1. Jaká rizika jsou spojená s nedůsledně připraveného uplatnění inovací v podniku?
2. Je v ČR věnována dostatečná pozornost problematice transformace inovací z oblasti vědy a výzkumu do podnikání?

7 FINANČNÍ ANALÝZA VE STRATEGII PODNIKU

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY FINANČNÍ ANALÝZA VE STRATEGII PODNIKU

Kapitola se vyznačuje zdůrazněním podstaty a obsahu reprodukčního procesu v podniku, což pokládá důraz na finanční řízení firmy. Jsou zde vysvětleny techniky a metody, využívané ve finanční analýze.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY FINANČNÍ ANALÝZA VE STRATEGII PODNIKU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Definovat podstatu a obsah reprodukčního procesu v podniku.
- Orientovat se v technikách a metodách užívaných ve finanční analýze.
- Sestavit základní finanční plán podniku.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu sedmé kapitoly: cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY FINANČNÍ ANALÝZA VE STRATEGII PODNIKU

Finanční strategie podniku, finanční zdroje podniku, podstata a cíle finanční analýzy ve strategii podniku, finanční plán.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ

„Pravidlo číslo 1: Nikdy neprodělat. Pravidlo číslo 2: Nikdy nezapomenout na pravidlo číslo 1. Riskovat, hlavně na začátku, prý není ta nejlepší strategie. Klíčem k bohatství je "nabalovací efekt". To znamená vydělané peníze dál investovat. Čím víc peněz člověk shromáždí, tím víc lze nabalovat.“

Warren Buffett

Každá společnost či podnik by měl mít stanovený plán s vizí dosáhnout strategických cílů stanovených na počátku každého podnikání. Aby byly strategické cíle dosažitelné, je zapotřebí nalézt určitou optimální rovnováhu mezi náklady a výnosy takovým způsobem, aby podnik dosahoval posun křivky produktivity směrem vzhůru a výnosům z nich následně odvozených ve vztahu ke snižování svých nákladů. Celý tento proces je součástí finanční strategie, která hledá maximální efektivitu mezi kontrolními mechanismy, výkonností společnosti a snižováním nákladů na finanční operace. Finanční strategie je vize stanovená za účelem přeměny na plán a strategii s cílem úspěšné realizace.

7.1 Podstata a obsah reprodukčního procesu v podniku jako základ pro finanční řízení

Soulad chování podniku s jeho finančními možnostmi je v současné době důležitým požadavkem pro jeho podnikatelskou činnost. Z vymezení podnikatelské činnosti a jejího fungování vyplývá, že úspěšná podnikatelská činnost musí být nepřetržitá, permanentní, vyžaduje cyklické opakování, z čehož vyplývá nezbytnost její reprodukce. Reprodukovat se musí všechny složky a fáze podnikatelské činnosti a k tomu musí být k dispozici odpovídající jeho konkrétní věcné a osobní složky, tj. konkrétní investiční a oběžný (provozní) majetek a zaměstnanci, To odpovídá i podstatě reprodukčního procesu v podniku, kdy jeho předpokladem je zejména obnova příslušných věcných složek a lidského činitele a s tím spojená obnova transformačních procesů (přeměny vstupů na užitečný výstup).

Podstata a obsah reprodukčního procesu

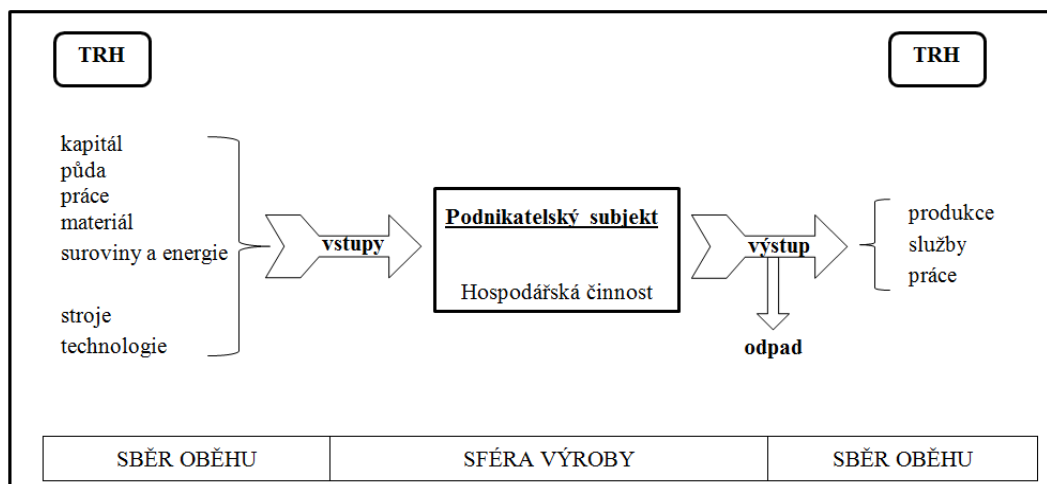
Z věcné podstaty reprodukčního procesu v podniku vyplývá i jeho hodnotová – ekonomická reprodukce.

Projevem (výsledkem) hodnotové reprodukce je tvorba výnosů, nákladů a hospodářského výsledku.

Podstatou (součástí) hodnotové reprodukce je i reprodukce kapitálu (zdrojů financování). Právě z této věcné podstaty vychází hodnotové vyjádření reprodukce, která tvoří základ pro finanční řízení podniku.

V podmínkách tržní ekonomiky nutno zvýraznit význam peněžních toků (cash flow) v ekonomice i ve strategickém řízení podniku. Peněžní toky jsou základem finanční situace (finančního stavu) podniku.

Reprodukční proces v podniku ve smyslu věcném i ekonomickém a v podobě prosté i rozšířené obnovy lze znázornit formou následujícího schématu:



Složkami reprodukčního procesu v podniku jsou všechny vstupní a vázaní činitelé.

Dělíme je podle jejich podoby na:

- **věcné činitele**, které tvoří věcnou složku reprodukčního procesu a jsou podstatou fyzického kapitálu. V konkrétní podobě tvoří majetek podniku a jeho struktury je závislá na předmětu činnosti daného podniku, na používané technologii, vybavenosti práce technikou, ale i na formě a typu podniku, jedná-li se např. o výrobní nebo obchodní podnik.
- **zaměstnance**, kteří představují lidskou neboli osobní složku reprodukčního procesu. Tito mají specifické postavení a funkci, protože hodnoty vytvářejí a podílejí se na řízení i tvorbě cílů podniku.

Věcní činitelé

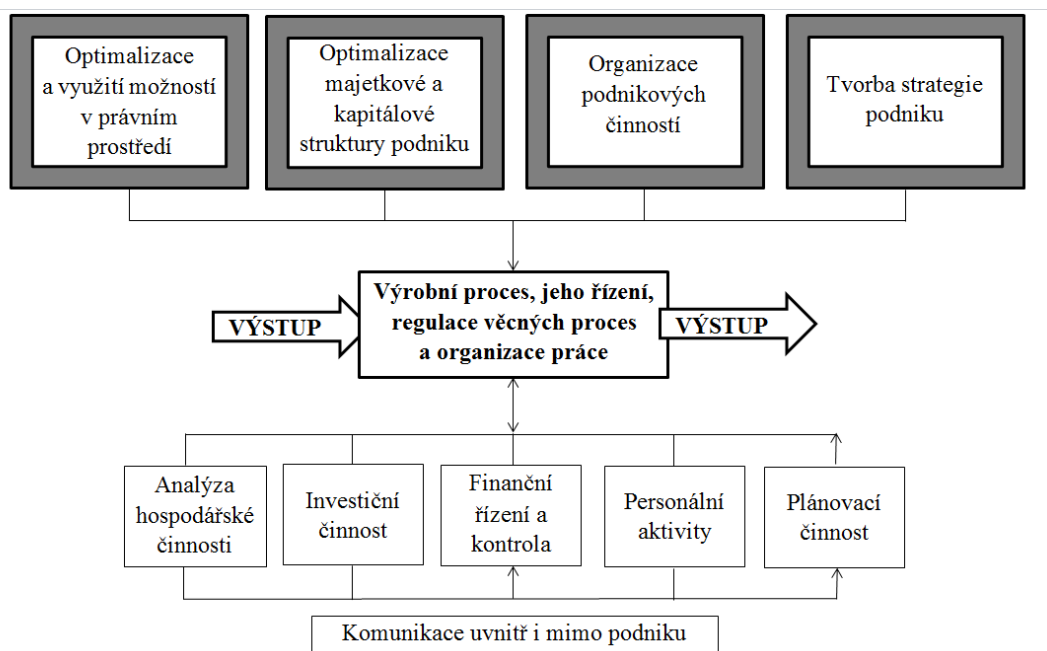
Zaměstnanci

Zaměstnanci i majetek vázané v podniku představují jeho podstatu a jsou výrazem jeho existence. Tím je dáno i vázání kapitálu v podniku. Každý podnik je navíc prostorově situován, čímž je dána vazba podniku na území (pozemek).

Věcné složky v podobě majetku podniku tvoří materiální základ podnikání, osobní složka je tvořena zaměstnanci a podnikatelem jako lidským zdrojem podnikání.

Význam působení souhrnu všech těchto faktorů je základem pro realizaci strategických záměrů firmy a tvoří předpoklad pro podnikatelskou činnost. Zjednodušené znázornění faktorů, ovlivňujících tvorbu strategie firmy a postavení finančního řízení lze předvést na následujícím schématu:

Komunikace uvnitř i mimo podnik



Majetek a kapitál (finanční zdroje) podniku

*Finanční zdroje
podniku*

Majetek tvoří věcný základ každé hospodářské činnosti. Rozumí se jím všechny hmotné, nehmotné a finanční prostředky, které podnik vlastní a které jsou určeny k jeho podnikatelské činnosti. Mohou to být i prostředky, které podnik nevlastní, ale které při své hospodářské činnosti používá (nejčastěji na základě nájemní smlouvy nebo formou leasingu).

Základní rozdělení majetku podniku se děje v závislosti na tom, v jaké formě a jakým způsobem se účastní hospodářské činnosti. V tomto pojetí se majetek podniku dělí na majetek:

- **dlouhodobý**, jinak nazývaný **investiční** nebo též jako stálá či fixní aktiva,
- **krátkodobý**, jinak nazývaný **oběžný (provozní)** nebo též jako běžná (provozní) aktiva.

*Dlouhodobý
majetek*

*Krátkodobý
majetek*

Hlediskem pro toto rozdělení majetku podniku je **doba**, po kterou je majetek v podniku určen k používání a jeho **cena**. Doba používání je shodná s dobou uplatňovanou tč. v hospodářské praxi ve smyslu dlouhodobosti (rok a více) a krátkodobosti (méně než rok). Cena, jako hranice pro dlouhodobý – investiční a krátkodobý – oběžný majetek, je stanovena odlišně pro základní skupiny majetku a to dlouhodobý – investiční majetek nehmotný a hmotný pro jeho odlišení od majetku krátkodobého – oběžného. Cenovou hranicí je v současné době pořizovací cena hmotného majetku ve výši 40 000,- Kč a u nehmotného majetku je pořizovací cena 60 000,- Kč.

Vedle dosud uvedených složek majetku podniku (nehmotného a hmotného investičního a oběžného) dotváří jeho strukturu dnes značně významná složka v podobě **majetku finančního**. Dlouhodobý finanční majetek je podle účetních předpisů označován jako finanční investice.

Konkrétní forma jednotlivých složek a prvků majetku podniku závisí na oboru podnikání. U investičního majetku též na technické úrovni hospodářské činnosti a u oběžného majetku na tom, ve které fázi reprodukčního procesu v podniku se nachází. Získá se tak základní struktura majetku v podobě jeho konkrétních složek a prvků, a to:

- **Investičního majetku**

- **hmotného**, jako jsou budovy, stavby, stroje a zařízení, dopravní prostředky, pozemky apod.;
- **nehmotného**, k němuž patří různá práva a jiné nehmotné penězi ocenitelné složky podnikání, jako jsou licence, patenty, různá průmyslová práva, image firmy a nebo image podnikatele, různé informace, goodwill apod.;
- **finanční investice**, které tvoří dlouhodobé cenné papíry, drahé kovy aj., které slouží k dlouhodobému uložení volných prostředků a vklady vložené do jiných

*Investiční
majetek*

podniků apod.

- **Oběžného (provozního) majetku**

- **zásoby skladovaných surovin**, materiálů, paliv, náhradních dílů, obaly, příp. drobný investiční majetek pokud o něm takto rozhodne podnik;

- **zásoby vlastní výroby**, což jsou zásoby nedokončené výroby, polotovary vlastní výroby a výrobky;

- **zboží**, které podnik nakupuje a skladuje za účelem prodeje včetně zboží v podobě vlastních výrobků předaných do vlastních prodejen;

- **pohledávky**;

- **finanční majetek krátkodobý**, což jsou peníze v pokladně, na účtech v peněžním ústavu, krátkodobé (obchodovatelné) cenné papíry, ceniny apod.;

- **náklady příštích období** a ostatní **přechodná aktiva**.

Oběžný majetek

Z dvojího pohledu na majetek podniku – věcného a spolu s ním hodnotového – vyplývá vedle jeho konkrétní formy i **forma kapitálová, nacházející se výraz v podobě zdrojů**, z nichž byl nebo je majetek podniku financován.

Kapitálem zde obecně rozumíme finanční prostředky, které slouží jako zdroj financování v podniku dlouhodobě. Dvojí souběžný pohled na majetek výrazně zvyšuje vypovídací schopnost o něm, neboť vedle věcné představy o majetku podniku se získávají informace o jeho kapitálovém složení a zdrojovém krytí.

Jedním z ekonomických cílů podniku je zabezpečení maximálního využití zdrojů (kapitálu), které jsou do něj vloženy. Finanční management průběžně zajišťuje, jaký objem zdrojů je potřeba a jak tuto potřebu pokrýt.

Důležité hledisko tvoří zejména faktor nákladů na použitý kapitál a rentabilita vlastního i celkového kapitálu.

Významnou součástí finančního řízení je rozhodování o krátkodobém investování kapitálu (tento je většinou vázán v položkách oběžných aktiv), který nazýváme pracovním kapitálem.

Kapitálové a finanční zdroje (kapitál jako zdroj financování v dlouhodobém pojetí) mají v podniku různorodý charakter. Jejich skladba je podmíněna především charakterem vlastnictví, čímž dostáváme základní rozdělení kapitálu a zdrojů financování na:

- **vlastní**, tvořící **vlastní jmění podniku** (základní jmění, kapitálové fondy tvořené ze zisku, nerozdělený zisk z minulého období a současný hospodářský výsledek), setkáváme se také s výrazem **vlastní kapitál**. Původ kapitálu je zde kritériem pro financování, jedná se o vnitřní neboli interní financování. Základním zdrojem kapitálu je podniková hospodářská činnost,

Vlastní kapitál

jejímž výsledkem je zisk, odpisy a dlouhodobé rezervní fondy.

- **cizí**, jako jsou **závazky vůči odběratelům** (obchodní úvěry), zaměstnancům, různým institucím (jako je např. finanční úřad, zdravotní pojišťovny, OSSZ, celní úřady apod.), úvěry půjčky atd. Zde se jedná o **kapitál cizí**, jehož základními položkami tedy jsou: bankovní úvěr, obchodní úvěr, půjčky, obligace a zálohy.

Cizí kapitál

Z časového hlediska se dělí shodně s majetkem podniku na složku:

- **dlouhodobou složku,**
- **krátkodobou složku.**

Konkrétní forma kapitálu vyplývá z úlohy (účelu), kterou plní v rámci hospodářské činnosti podniku a obdobně u zdrojů financování k jakému účelu ho má být použito, nebo podle toho, jaký má být uhrazen závazek.

Důležitá je zde otázka **oceňování výrobních faktorů a výsledné produkce**. V tržním hospodářství jsou peníze všeobecným ekvivalentem, který nám umožňuje srovnávat různé výrobní faktory i produkty vzájemně mezi sebou, ale i proti sobě. Zde se však předpokládá, že každá naturální jednotka produkce nebo výrobního faktoru musí být oceněna, prostředkem oceňování jsou ceny, které dále členíme podle předmětu oceňování na:

- ceny hmotných výstupů – **výrobků**,
- ceny **služeb** a nehmotných výstupů,
- **mzdy** jako ceny práce,
- úroky, dividendy jako **ceny kapitálu**,
- poplatky a daně,
- kurzy cenných papírů a deviz.

Řízení podniku v oblasti financí spočívá v rozhodování o naplňování podnikatelských (strategických) cílů, proto byla stručně charakterizována reprodukční činnost podniku.

Finanční cíle konkretizuje finanční plán a samotné finanční plánování se týká zejména tří finančních charakteristik podniku, tj. hospodářského výsledku, financování majetku a hospodaření s peněžními prostředky.

Hospodářský výsledek vyjadřuje výkonnost podnikového hospodaření, financování majetku je znakem dlouhodobé stability a hospodaření s peněžními prostředky . **Kvalita plánu a skutečných výsledků se vyjadřuje formou ukazatelů rentability a likvidity.** Používáme při tom zejména metody finanční analýzy.

Při tvorbě a formulaci strategie podniku, chápanou jako určení jeho dlouhodobých cílů, stanovení průběhu při jejich dosahování a rozmístění zdrojů, využíváme buď **tradičních metod** (plánovací přístup) nebo **přírůstkový způsob**.

Plánovací přístup vidí strategii jako plán akcí a priorit, který je stanoven a následně implementován, přírůstkový způsob vidí strategii jako model různých podnikových aktivit, kdy vycházíme sice z formulace strategie, její implementace, testování, ale dochází k jejímu průběžnému přizpůsobování změnám.

7.2 Podstata a cíle finanční analýzy ve strategii podniku

Finanční analýza představuje významnou součást strategického řízení, je úzce spojena s finančním řízením podniku a s finančním účetnictvím, propojuje tyto nástroje podnikového řízení. Poskytuje data pro rozhodování a vychází ze základních finančních výkazů podniku: rozvahy, výkazu zisku a ztrát a o přehledu peněžních tocích neboli cash flow (CF). Jedná se o stavové veličiny, které mají omezenou vypovídací schopnost a samotné souhrnné výstupy jednotlivě neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku.

*Podstata a cíle
finanční analýzy*

V současné hospodářské praxi dochází k zúženému pojetí finanční analýzy, které vychází často z neznalostí vlastníků a manažerů, kteří se často orientují pouze na:

- minimalizaci nákladů na řízení podniku (soustředěnost na technickou stránku výroby a prodeje, sledování účetních výkazů a části finančních toků),
- snahu o krátkodobé využití finančního potenciálu, z čehož plyne pouze krátkodobý zisk,
- snahu o využití efektu relativně levné pracovní síly,
- výsledky finanční analýzy užívají v podstatě jen pro externí subjekty (banky, investory).

Finanční analýza má v podstatě dvojí význam, a to:

- vede k poznání minulých a současných hospodářských jevů v podniku,
- dává podklady pro hodnocení reálnosti investičních a inovačních záměrů, které přinesou podniku efekty v budoucnu.

Obecným úkolem finanční analýzy je posoudit „finanční zdraví“ podniku, určit jeho silné a slabé stránky. To můžeme posuzovat jako schopnost podniku produkovat efekty pro vlastníky nebo schopnost podniku udržet vlastní existenci.

Účelem finanční analýzy je vyjádřit finanční situaci podniku jako celku,

tedy výkonnost podniku, dále podrobněji vyjádřit a vyhodnotit např. některou ze složek finanční situace (rozbor zadluženosti, rizik, platební neschopnosti, ...), **míry zhodnocení vloženého kapitálu atd.**

Nedochází tedy k plnému využití možností finanční analýzy, k hodnocení finanční výkonnosti podniku. Indikátorem finanční výkonnosti podniku pro investory je přítomnost rozpětí mezi hodnotou vložených prostředků a množstvím peněz, které mohou investoři v daném okamžiku ze své investice získat. Tento rozpor mezi pohledem manažera a investora na výkonnost podniku vedl vlastně ke vzniku tzv. hodnotového řízení (Value Based Management - VBM).

Jeho cílem je zvyšování tržní hodnoty firmy, zvyšování hodnoty pro akcionáře. Vychází se z celé řady již známých finančních pojmů jako jsou:

Finanční pojmy

- **investice** – jsou definovány jako reprodukční hodnota aktiv včetně majetku pořízeného na leasing vypočtená pomocí inflačních úprav pořizovacích cen,
- **doba životnosti investice** – vyjadřuje dobu, během které nebude muset podnik obnovit svůj majetek a přitom bude schopen dosahovat provozní cash flow,
- **příjem z prodeje neodepisovaných aktiv** – neodepisovaná aktiva jsou taková, která neztrácejí svou hodnotu v čase, jsou tvořena např. součtem hodnoty pozemků a pracovního kapitálu,
- **vnitřní výnosové procento investice,**
- **roční provozní cash flow z investice** – je to čisté cash flow z provozní činnosti očištěné od vlivu financování a mimořádných položek. Při jeho kalkulaci se vychází z provozního hospodářského výsledku po zdanění, neobsahuje efekty finanční činnosti.

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. **finanční poměrové ukazatele**, které vycházejí z finančně-účetních informací. Konstrukce a výběr ukazatelů je podřízen zkoumanému problému nebo prováděnému rozhodnutí. Důležitá je znalost vypovídací schopnosti těchto ukazatelů, vzájemné vazby a souvislosti a způsob jejich interpretace a hodnocení. Samostatnou skupinu ukazatelů používaných k finančnímu hodnocení podniku tvoří ukazatele **syntetické**, které spojují poměrové ukazatele různých vypovídacích vlastností (jako např. ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity,...), známá je tvorba modelů. **Manažeři využívají informace především pro dlouhodobé, ale i operativní finanční řízení podniku.** Finanční analýza, která odhaluje silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku, umožňuje managementu přijmout pro příští období správný podnikatelský záměr, strategický plán.

Finanční poměrové ukazatele

Za uživatele informací finanční analýzy lze považovat:

Uživatelé finanční

- **manažery**, kteří využívají dlouhodobé i operativní řízení a rozhodování,
- **investory**, přičemž do této skupiny patří např. akcionáři, držitelé úvěrových cenných papírů, firmy a potencionální investoři,
- **obchodní partnery** – jsou to např. dodavatelé, obchodní věřitelé, ale i odběratelé ve smyslu zákazníků,
- **zaměstnance** z hlediska jistoty zaměstnání a perspektivy mzdové a sociální,
- **banky a jiné věřitele**,
- **stát a jeho orgány** (pro statistiku a kontrolu daňových povinností),
- **analytiky, daňové poradce, účetní znalce, konkurenty, makléře a veřejnost.**

7.3 Finanční plán podniku

Dlouhodobý strategický plán obsahuje finanční rozhodnutí o dlouhodobých aktivech i pasivech podniku. Jsou to vlastně rozhodnutí o potřebě kapitálu na konkrétní projekty a způsobech jejich financování.

*Finanční plán
podniku*

Dlouhodobý finanční plán zpravidla obsahuje:

- projekty rozvoje podniku,
- plán kapitálových výdajů,
- finanční bilanci,
- plán tvorby a rozdělení zisku,
- plán Cash Flow,
- projekt dividendované politiky.

Finanční plán je součástí dlouhodobého plánu podniku, je jeho integrující částí, ve které se zobrazují hlavní cíle podnikatelské strategie s vazbou na všechny části podnikového plánu. Finanční plán prověřuje proveditelnost, vychází ze skutečně dosažené úrovně podnikových financí a prognózuje další vývoj. Jeho jádrem je investiční rozhodování a dlouhodobé financování.

Vývoj zisku (jako základního zdroje a smysl pro motivaci k podnikatelské

činnosti) lze ovlivňovat zejména investičními projekty, zaváděním inovací. Dlouhodobé financování souvisí s vývojem stálých aktiv a pracovního kapitálu. Týká se vlastního jmění, dlouhodobých závazků a dlouhodobých úvěrů.

Středem pozornosti dlouhodobého finančního plánování jsou příjmy a výdaje, zachycené v plánu peněžních toků, tento navazuje na rozvahu a účet zisku a ztrát. Samotný plán peněžních toků obsahuje tři základní části. Jedná se o:

Peněžní toky

- **peněžní toky z provozní činnosti** (tzn. před investováním do pracovního kapitálu a obsahuje klíčové veličiny z plánované výsledovky, tj. zisk a odpisy),
- **peněžní toky z investiční činnosti** (popisuje stav a dynamiku aktiv),
- **peněžní toky z finanční činnosti** a obsahuje dynamiku dlouhodobých pasiv, ale i výdaje z rozdělení zisku.

Plán peněžních toků musí doprovázet další části, a ty jsou:

- prognóza prodeje (je základem pro stanovení reálnosti ve vývoji plánovaného zisku),
- rozpočet investičních výdajů (jedná se o časový harmonogram výdajů pro financování a tvoří základ pro budoucí předpokládané výnosy),
- rozpočet externího financování (dává přehled o splácení úvěru a nutnost tvorby prostředků na splácení ve stanovených lhůtách).

Vhodnou formou pro zachycení vývoje zisku, investičních výdajů a zdrojů financování je tedy plán peněžních toků.

Finanční plán, obsahující rozpočet investičních výdajů je členěný na jednotlivé investiční projekty s ekonomickým hodnocením. Pak propočtení plánovaných investičních toků bere v úvahu náklady na projekty, dále výši investičních výdajů, potřebné zvýšení pracovního kapitálu. Dlouhodobý plán peněžních toků musí v sobě obsahovat investiční náklady na projekty, výdaje vynaložené dříve na projekty uváděné do provozu, příjmy z dezinvestic, finanční investice, zvýšení pracovního kapitálu a předpokládané investiční výdaje na projekty za horizontem aktuálního strategického plánu.

Plán peněžních toků z finanční činnosti mívá obvykle tyto položky:

- výplatu peněžních dividend,
- dlouhodobé závazky (změnu stavu budeme označovat jako: + -),
- dlouhodobé úvěry (+ -),
- příjmy z emise akcií.

*Položky
finančního plánu*

Manažeri zpravidla považují růst podniku (prodeje) za něco, co se má maximalizovat. Z finančního hlediska však rychlý růst vytváří napětí ve finančních zdrojích a bývá ohrožena likvidita. Pomalý růst však nečerpá disponibilní zdroje a může vést k úpadku. Zvýšení tržeb vyvolává potřebu zvýšit majetek (aktiva podniku), v důsledku toho je nutné zvýšit zdroje financování (pasiva). Má-li být zachována kapitálová struktura, vyžaduje to stejnou měrou zvýšit vlastní a cizí zdroje podniku. Zvýšení objemu a obrátu aktiv v důsledku zvýšených tržeb může vyvolat problémy s likviditou. Nedostatek nabídky kapitálu zase může vést k emisi akcií, což vyvolává další finanční náklady atd.

Sledování a plánování zisku a příjmů však není ještě finanční plánování. Tím se teprve vytvářejí předpoklady pro tvorbu strategie, jak zvýšit výnosy a příjmy, jak omezit náklady a výdaje.

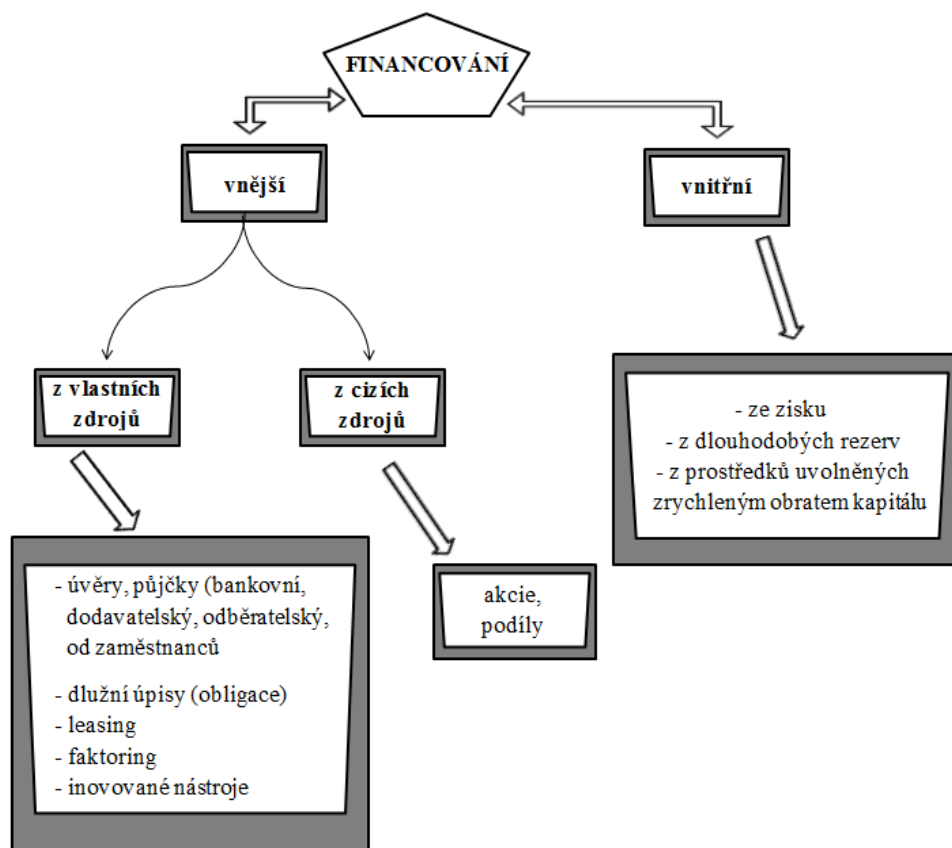
Cílem finančního plánování je tedy splnění obecného finančního cíle podniku jako celku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty a je základem pro rozhodování o způsobu financování (investic, kapitálu i peněžního hospodaření).

Dlouhodobý finanční plán dle M. Synka obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán peněžních toků,
- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování.

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola a ta bývá součástí controllingu.

Přehled druhů financování podniku lze znázornit:



Synek a, M. a kol. Podniková ekonomika. Beckovy ekonomické učebnice. Praha, 1999.

7.4 Techniky a metody využívané ve finanční analýze

Při rozboru finanční situace podniku a stavu hospodaření užíváme řadu technik, jako jsou:

Techniky využívané ve finanční analýze

- **absolutní ukazatele** často v kombinaci s procentním rozbohem,
- **poměrové ukazatele** v kombinaci s pyramidovou analýzou,
- **ukazatele přidané hodnoty** apod.

Technika procentního rozboru spočívá v analýze a srovnávání hodnot položek rozvahy a výsledovky z hlediska její struktury a vývoje v jednotlivých obdobích.

Poměrová analýza již pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl složených vybraných ukazatelů, jako jsou: finanční situace, ukazatelé likvidity,

Poměrová analýza

zadluženosti, aktivity, výnosnosti, tržní hodnoty atd.

*Postup finanční
analýzy*

Obvyklý postup finanční analýzy lze znázornit v těchto krocích:

- **vycházíme z absolutních čísel – ukazatelů** (tržeb, nákladů, zisku, aktiv), jejich změn v časové řadě (často se setkáváme s pojmem extenzivní ukazatele, členěné dále na absolutní a rozdílové),
- **následuje rozbor struktury** těchto ukazatelů (např. procentní rozbor), který je základem pro finanční (poměrovou) analýzu,
- **finanční analýza** probíhá opět v určitých krocích, a to v propočtu poměrových ukazatelů, v jejich srovnání např. s průměrem v daném odvětví, vyhodnocení v čase a ve vzájemných vztazích. Závěrečnou etapou je **návrh opatření**.

Známa je **SWOT analýza**, která slouží jako podklad pro finanční řízení a plánování a pro prognózování.

Známe také např. **trendovou analýzu**, která se pokouší o hodnocení vývoje jednotlivých finančních ukazatelů v čase (prostřednictvím např. sloupcových grafů), nebo pyramidová soustava ukazatelů (spočívá v postupném rozkladu vrcholového ukazatele).

Úkolem finančního řízení a plánování je nejen zhodnocovat vložený kapitál, ale průběžně zabezpečovat příliv hotovostí do podniku tak, aby byl likvidní a měl dostatek prostředků pro strategické rozhodování v oblasti investic, inovací, ale i běžného provozu.

Analýza rozdílových a tokových ukazatelů (fondů finančních prostředků a analýza CF – cash flow), jakož i analýza soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad, pyramidové rozklady) jsou součástí finančního řízení.

7.5 Příklad hodnocení metodiky tvorby a vypovídací schopnosti finančních plánů s využitím ukazatelové soustavy

Výsledkem finanční strategie je finanční plán – model, jehož cílem je řešení základních trendů v alokaci zdrojů podniku a v jejich přerozdělování v rámci stanovených cílů. Finanční plán musí být zpracováván tak, aby reagoval na změny na trhu, podmínek uvnitř i vně daného podniku s tím, že je základem pro vrcholové řízení a rozhodování při prosazování základních trendů ve vývoji ekonomiky podniku. Znamená to jeho neustálé upřesňování a korigování z hlediska skutečně dosahovaných hodnot v daném časovém období. Každý model vychází z:

- **respektování finančních toků**, označovaných často jako Cash Flow,
- **respektování údajů výsledovky a rozvahy** za uplynulé období,

- z provedených **rozborů hospodaření** za uplynulé období.

1. První část modelu je tvořena předpokládáními (plánovanými výdaji), které mají přímou souvislost s realizovaným předmětem činnosti (z konkrétních smluv a věcného zajištění výdajů po stránce věcné a finanční).

a. Další podrobnější členění je na investiční (dle potřebné struktury na hmotné a nehmotné a finanční) a **provozní**.

b. Posledním souhrnným údajem musí být výdaje celkem, které lze využívat pro propočty poměrových ukazatelů efektivnosti a které v bilanci najdeme na straně aktiv (majetku společnosti).

2. Druhou stránku modelu tvoří příjmová stránka, která vychází z věcného hlediska (počtu prodaných výrobků a ceny, případně ceny služeb a prací). Na tomto základě lze plánovat roční příjmy podniku. Tyto příjmy jsou základem výnosové stránky a budou tvořit finanční zdroje pro podnikatelskou činnost. Mohou zde být zahrnuty i přijaté úvěry a finanční výpomoci.

Závěr modelu tvoří souhrnné ukazatele o:

- výši základního kapitálu a rezervního fondu (strana pasiv – vlastních zdrojů),
- informace o jednotlivých položkách aktiv a pasiv (z finanční rozvahy),
- o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku (z výkazu zisku a ztrát),
- o rozdělení zisku, resp. úhradě ztráty za dané období.

Vytváříme tak značně rozsáhlý model, kdy se necelá polovina údajů zadává z uvedených dokumentů, zbylá část se dle matematických a ekonomických vztahů propočítává. **Výhodou tohoto modelu je jednoduché zadávání vstupů, které můžeme účelově měnit a hledat vazby na plánované výstupy.** V modelu často pracujeme s pravděpodobnostními hodnotami a určitými předpoklady (příklad nárůst cen, inflace,...), což je nutno brát v úvahu při rozhodování.

Součástí modelu může být například zvláštní rozčlenění tržeb, provozních nákladů a to z pohledu oblasti užití (úroky, odpisy) s cílem propojit všechny údaje v modelu tak, aby měl vysokou vypovídací schopnost pro strategické rozhodování.

Základním zdrojem informací bývají: výroční zprávy včetně finanční rozvahy a výkazu zisku a ztrát, analýza hospodaření za dané období včetně výkazu o rozdělení zisku, poklady účetnictví, rozpočetnictví, statistiky a operativní evidence. Výsledky rozboru musí sloužit jako informace zejména vlastníkům, společníkům nebo akcionářům a managementu podniku.

V praxi se setkáváme se dvěma základními způsoby uspořádání bilančních položek:

1. První způsob je obecně platný, který vyžaduje statistika a rozborové techniky (příkladem je členění aktiv na hmotná a nehmotná – ta jsou mimo oběh – a na oběžná).

2. Druhý způsob vychází z opačného pohledu. Na první místo řadí položky podle stupně likvidity tak, že uvádí nejdříve pohotové finanční prostředky a končí investicemi a ostatními aktivy mimo oběh. V pasivech se na první místo řadí vlastní zdroje, pokračuje zdroji bankovními, obchodními a končí položkami časového rozlišení.

Chceme-li například analyzovat stranu aktiv, pak musíme umět podrobně rozebrat jednotlivé položky, jako jsou:

- **zakládací náklady** (aktivované náklady), které vznikly v souvislosti se založením společnosti, se zvyšováním jejího základního kapitálu, nebo se vznikem např. dceřiných společností. Týká se to také např. ocenění nákladů, které jsou ve skutečných hodnotách vyúčtované např. formou služeb a jedná se o rozdělení nákladů do delšího časového období tak, aby neovlivnily počátek hospodaření společnosti,
- další položkou jsou **investice nehmotného charakteru** (náklady se zakoupením licencí, koncesí, spojené s výzkumem a vývojem technologií, know-how i goodwill),
- **hmotný investiční majetek** ve své struktuře.

Důležitou položku tvoří finanční aktiva mimo oběh, jedná se v podstatě o podíly a dlouhodobé pohledávky, které podnik vložil do cizích podniků a je držitelem jejich akcií, dlouhodobé pohledávky, zásoby a rozpracovaná výroba, krátkodobé pohledávky a disponibilní prostředky.

Totéž je nutno provést s druhou stranou bilance, která představuje stranu financování kapitálových výdajů (základní kapitál v členění splacený a dosud nesplacený), emisní užil, rozdíly z přecenění majetku, rezervní fondy, zisky ztráty z minulých let, dlouhodobé dluhy, krátkodobé dluhy a závěrečné položky (zisk běžného roku).

Na základě uvedených metod a technik si můžeme stanovit hlediska pro tvorbu plánu a plánování efektivnosti podniku takto:

- **hledisko likvidnosti**, vybíráme metody orientované na - finanční stav, dlouhodobé stupně krytí potřeb, stupně likvidity, pracovní kapitál, koeficient rychlosti obratu.
- **orientace na metody, charakterizující finanční tok** - Cash Flow, podnikové netto příjmy, koloběh kapitálu, srovnávací bilance vč. účtu zisku a ztrát.
- **orientace na rentabilitu kapitálu**, ale i všech spotřebovaných položek

nákladů a nákladů celkem s vazbou na dosaženou výší tržeb.

Zde nejčastěji užíváme nákladové modely, modelování výnosů, nákladů a zisku pro propočítání bodu zvratu, krycího příspěvku, a stanovení míry provozního rizika.

Kombinací přístupů lze zkoumat pružnost likvidity, stanovování předpovědí ve vývoji obrátu s vazbou na změny objemu výroby a plánovaný zisk, provádět srovnávací bilance formou analýzy tvorby a použití kapitálových zdrojů a prostředků.

Struktura a forma finančního plánu odpovídá struktuře a formě finančních výkazů. Účelem finančního plánování musí být také omezování rizika v podnikání, kdy celkové riziko chápeme jakou součin provozního a finančního rizika.

Poměrové ukazatele

Do hlavní skupiny poměrových ukazatelů většinou řadíme:

a) ukazatele, které odrážejí stav finanční situace. Do této skupiny patří ukazatele likvidity a zadluženosti podniku. V rámci propočtů likvidity, která měří schopnost sledované firmy uspokojit splatné závazky pak ještě rozlišujeme zejména likviditu rychlou (pohotovou) a běžnou. Jedná se vždy o poměrový ukazatel, kdy v čitateli jsou oběžná aktiva (v peněžních jednotkách), nebo jejich část a jmenovatel je tvořen hodnotovým vyjádřením krátkodobých závazků za sledované období. Ukazatel zadluženosti nám měří rozsah, v jakém námi sledovaný podnik využívá k financování dluhů (cizího kapitálu). Pak tento můžeme vyjádřit poměrem cizích zdrojů k celkovým aktivům firmy nebo celkovými zdroji k vlastním zdrojům, případně můžeme využít údajů z výsledovky podniku a počítáme pak tzv. krytí nákladů na cizí kapitál jako poměr zisku před zdaněním a platbou úroků k úrokům celkem.

b) ukazatele aktivity jsou vyjádřením hospodárnosti s majetkem podniku dle jeho jednotlivých složek. Charakteristickým rysem je měření hospodárnosti u oběžných aktiv, tj. obrát zásob, průměrná doba inkasa pohledávek, obrát oběžných aktiv, ale i obrát stálých aktiv. Při tvorbě ukazatelů tohoto typu tvoří číselník ukazatele nejčastěji údaj tržby (v hodnotovém vyjádření), jmenovatel zlomku je tvořen hodnotou zásob, oběžných aktiv atd. Pouze u propočtu průměrné doby se jedná o převrácený poměr, který je nutno vynásobit kalendářním časovým fondem ve dnech. Rychlost obrátu je definována jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu, důležitým ukazatelem je ale také poměr celkových nákladů k průměrnému stavu zásob. Výsledkem výpočtu je absolutní číslo, které znamená počet obrátek. Doba obrátu je pak dána poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů ve dnech. Tento ukazatel považujeme za ukazatel intenzity využití zásob, jako důležité součásti oběžného majetku, oběžných aktivit.

c) ukazatele výnosnosti (rentability, výnosnosti) odrážejí čistý výsledek

podnikového snažení, jedná se již o kombinaci dříve uvedených vlivů. U těchto ukazatelů je vždy čísel zloмок tvořen ziskem (po zdanění) a jmenovatel zloмок může být tvořen např. tržbami, aktivy podniku, vlastním jměním nebo náklady.

d) do poslední skupiny souhrnných ukazatelů lze zařadit ukazatele tržní hodnoty, kdy tyto vyjadřují v podstatě, jak je náš podnik, resp. jeho činnost hodnocena trhem (burzou, investory). Jedná se např. o poměr ceny a akcie k čistému zisku na akcii, o kurz akcie (tržní cena akcie k nominální hodnotě akcie), případně o ukazatele přidané hodnoty.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Představte si, že máte svůj vlastní podnik. Zvažte, jak by jste rozdělili majetek firmy na dlouhodobý (investiční) a krátkodobý (oběžný). Popřemýšlejte nad majetkem, který by byl zahrnutý do aktiv a který do pasiv firmy.

PRŮVODCE STUDIEM



Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na důležitost základního rozdělení majetku podniku podle toho v jaké formě a jakým způsobem se účastní hospodářské činnosti. Na základě získaných znalostí odpovězte na kontrolní otázky, které jsou uvedeny v závěru kapitoly, aby jste se ujistili, že jste probíranou kapitolu správně pochopili.

SHRNUTÍ KAPITOLY FINANČNÍ STRATEGIE PODNIKU



Obsah kapitoly je zaměřený v první řadě na **soulad chování podniku s jeho finančními možnostmi**, což je v současné době důležitým požadavkem pro jeho podnikatelskou činnost. Z vymezení podnikatelské činnosti a jejího

Shrnutí

fungování vyplývá, že úspěšná podnikatelská činnost musí být nepřetržitá, permanentní, vyžaduje cyklické opakování, z čehož vyplývá nezbytnost její reprodukce.

Další část je věnována majetku podniku neboli finančním zdrojům, protože **financování** je obecně činnost směřující k opatření si určitého kapitálu a jeho využití ke splnění daných podnikových cílů, které tvoří strategii podniku jako celku.

V závěru je popsán **finanční plán a techniky a metody užívané ve finanční analýze** bez kterých nelze ani vytvořit ani plnit daný dlouhodobý strategický plán, který obsahuje finanční rozhodnutí o aktivech a pasivech podniku.

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE



1. SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Beckovy ekonomické učebnice, Praha 1999.
2. GRUNWALD, R., HOLEČKOV, J.: Finanční analýza a plánování podniku, VŠE Praha, 1994.
3. FOTR, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, Praha, 1995.

Další zdroje

KONTROLNÍ OTÁZKY



1. Jaké jsou složky reprodukčního procesu v podniku?
2. Jaká je v současné době pořizovací cena hmotného majetku?
3. Jak by jste vysvětlili pojem hospodářský výsledek?
4. Co je to finanční plán a za jakým účelem firmy tento finanční plán vytvářejí?
5. Jaké techniky nebo metody by jste využili při rozboru finanční situace podniku a stavu hospodaření?
6. Patří analýza rozdílových a tokových ukazatelů mezi techniky využívané ve finanční analýze?
7. Jsou ukazatele aktivity vyjádřením hospodárného využívání s majetkem firmy?

Kontrolní otázky

TEST 7

Vyberte správnou odpověď:

Test

1. Je projevem neboli výsledkem hodnotové reprodukce tvorba výnosů, nákladů a hospodářského výsledku?

- a) ano,
- b) ne

2. Vysvětlete pojem Value Based Management – VBM.

.....

3. Samotný plán peněžních toků obsahuje tři základní části. Jedná se o:

- a) peněžní toky z hmotného, nehmotného a oběžného majetku,
- b) peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti,
- c) peněžní toky z dividend, dlouhodobých závazků a z emise akcií.

KLÍČ K ŘEŠENÍ

Řešení

- 1. a
- 2. hodnotové řízení
- 3. b

Kapitola 7.1

Kapitola 7.2

Kapitola 7.3

8 INOVAČNÍ PROCES V PODNIKOVÉ STRATEGII

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY INOVAČNÍ PROCES V PODNIKOVÉ STRATEGII

Obsahem této kapitoly je problematika inovačních procesů probíhajících v podniku, jsou zde charakterizovány inovace a jejich význam pro podnik, dále inovační zdroje a podněty a na závěr téma inovační strategie v podniku.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY INOVAČNÍ PROCES V PODNIKOVÉ STRATEGII

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- formulovat definice inovace, inovačního procesu a inovační strategie,
- rozlišovat základní typy inovačních strategií a jejich implementaci do praxe,
- orientovat se v problematice inovačního podnikání v rámci České republiky potažmo Evropské unie.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu této osmé kapitoly: cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY INOVAČNÍ PROCES V PODNIKOVÉ STRATEGII

Inovace, inovační stupně, inovační zdroje, technologie, systém řízení, inovační strategie, inovační prvky.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ



"Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady."

Peter Drucker

"The crisis is mother of innovation." ("Krise je matkou inovací.")

R.D.Hof

Inovace je třeba chápat v širším pojetí a to nejen v zavádění nových technologií a v produkci nových výrobků, ale i ve zdokonalování systému řízení podniku, v tvorbě a implementaci strategie podniku a dalších aktivitách, které jsou nedílnou součástí fungování každého podniku.

Podnik implementující inovace (inovační procesy, inovační strategie, inovační stupně, inovační zdroje apod.) je takový podnik, který během předem daného období zavedl alespoň jednu produktovou nebo procesní inovaci. Podniky, které mají jen neúspěšné nebo neukončené inovační projekty, nejsou zahrnuty mezi podniky inovující.

8.1 Charakteristika inovací a jejich význam pro podnik

Co to je inovace?

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ (Tuto definici používá Evropská komise.)

*Charakteristika
inovací*

Inovace

Zelená kniha vydaná **Evropskou unií (EU)** definuje inovace jako:

- obnovování a zvyšování sortimentu výrobků, služeb a relevantních trhů,
- vznik nových metod výroby, zásobování a distribuce,
- zavádění změn do systému řízení podniku, organizace práce a pracovních podmínek a do know-how pracovní síly.

Definici inovací najdeme v odborné literatuře formulovanou v užším, ale i v širším významu. **Všeobecně je inovace definována jako kreativní proces, ve kterém se kombinují existující dvě anebo více věcí novým způsobem, se záměrem vyprodukovat jedinečnou novou věc.** Uvedený termín se používá na označení novinek, zlepšení a zdokonalení, resp. změn původního stavu prvků v reálných systémech na novou úroveň. Jedná se o komplexní sestavu aktivit od nových idejí až po jejich zavedení do praxe.

Vymezením pojmu inovace se zabýval např. J.A.Schumpeter, který ve své práci „Business Cycles“ pod slovem inovace rozumí změnu s cílem zavést a používat: nové druhy spotřebního zboží, nové výrobní a dopravní prostředky, nové druhy trhů, nové formy organizace v průmyslu.

Jak uvádí A. Dupal' a kol., v podnikové praxi se setkáváme s těmito **typy inovací**:

Typy inovací

- **inovace primární** (původní výsledek badatelského výzkumu) a **sekundární** (odvozené),
- **inovace podnětné** (tzn. takové, které vyvolají podněty pro další inovace, inovační akce) a **inovace vyvolané** (doplňkové, zrcadlové),
- **inovace individuální** (týkají se jen některých prvků podnikatelské jednotky) a **komplexní inovace** (týkající se komplexu podniku),
- **inovace absolutní** (úplné novoty) a **relativní** (jsou novinky jen v rámci daného podniku),
- **inovace vyžadující investice**, **inovace bez investic**,

- **inovace kvalitativní a inovace kvantitativní,**
- **inovace lidského činitele** (profilu pracovníků, stimulace a motivace, sociálního zabezpečení) a **inovace řídicí práce** (systému řízení),
- **inovace výrobové** (zlepšení užitkových hodnot výrobků, tvorba nových výrobků), **technologické** (v souvislosti s produkcí nových výrobků, zlepšením pracovního prostředí, uplatněním norem jakosti, ekologie, snížením nákladů), **inovace organizační.**

F. Valenta považuje za inovace jakékoliv změny ve struktuře výrobního organismu (prvků výroby a vztahů mezi nimi): kvalifikace pracovníků, pracovní předměty a prostředky, vztahy vzájemného ekonomického působení, dále vztahy, kterými se pracovnímu předmětu určují konkrétní tvary podle konstrukce vyráběného výrobku, organizační vztahy a další faktory např. pracovní prostředí.

F. Valenta rozlišuje **inovační stupně:**

Inovační stupně

- mínus 1. stupeň: **samovolná degenerační změna** ve výrobním organismu, jde o změnu ZÁPORNOU,
- 0 stupeň: **regenerační změna** (jde o zábranu degeneračním změnám, prvkům výrobního organismu se vrací původní vlastnosti),
- 1. stupeň: **změna kvantity** (rozšíření výrobní kapacity, počtu pracovníků apod.),
- 2. stupeň: **změna struktury** (organizační inovace),
- 3. stupeň: **změna kvality** (změna některých funkcí výrobku),
- 4. stupeň: **nová varianta** (kvalitativní změna některé podstatné vlastnosti výrobku),
- 5. stupeň: **nová generace** (kvalitativní změna všech užitkových vlastností výrobku),
- 6. stupeň: **nový druh** (konceptní inovace),
- 7. stupeň: **nový rod** (jedná se o převratnou neboli kardinální změnu).

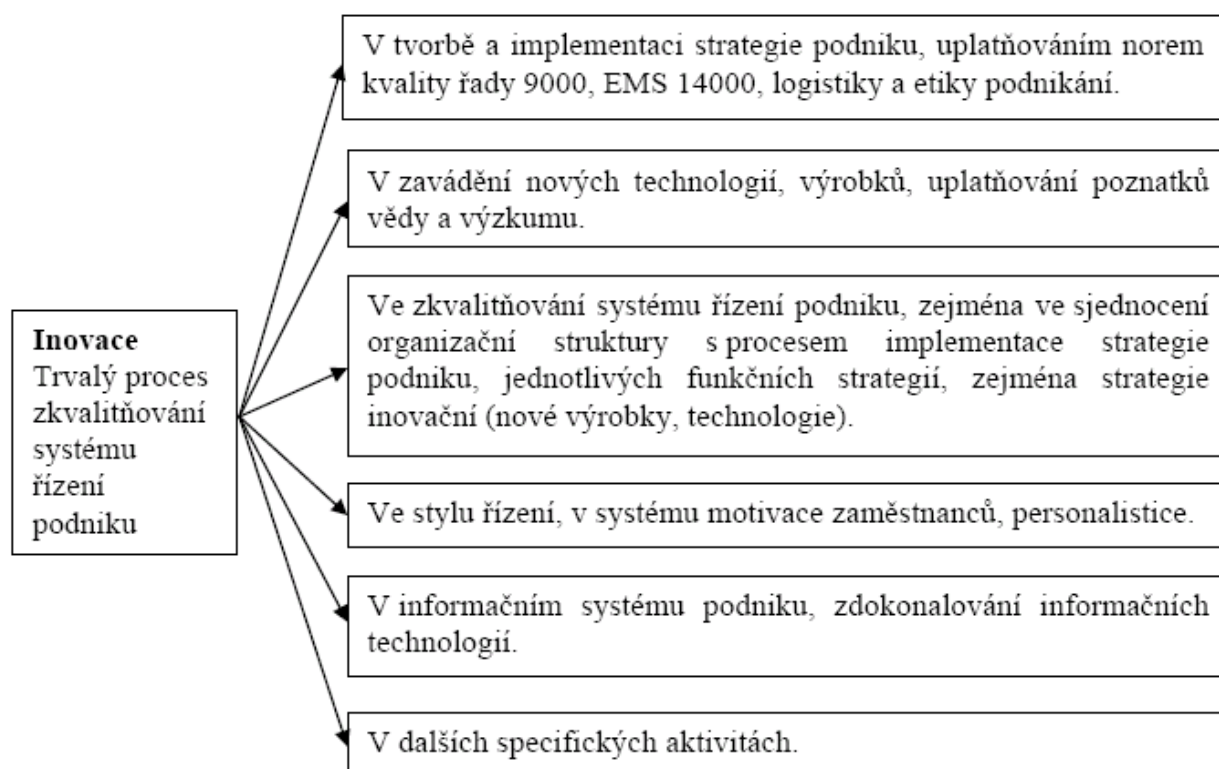
Pojem INOVACE tedy vyjadřuje kvalitativní a kvantitativní účelovou změnu v systému řízení podniku, vztahující se na jakoukoli jeho aktivitu.

Chce-li podnik dosahovat zisku, musí neustále v první řadě uspokojovat potřeby svých zákazníků a to nejen poskytováním kvalitních výrobků, ale také překvapením novým výrobkem, určitým „šlágrm sezóny“. Proto musí podniky neustále inovovat výrobní sortiment, uplatňovat nové technologie, zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců od manažerů první linie až po vrcholové manažery a také trvale zdokonalovat systém řízení podniku.

V rámci tohoto inovačního procesu, by měl podnik respektovat schválené národní a mezinárodní normy a zákonná opatření v oblasti ekologie, jakosti a etiky podnikání. Veškeré tyto **inovační faktory** upřednostňují podnik v konkurenčním a tržním prostředí.

Účinné, efektivní řízení podniku musí reagovat na změny vzniklé v interním i externím prostředí a aktualizovat systém řízení ještě v době, kdy je reálné předejít nežádoucím krizovým dopadům. Řízení se tak stává procesem soustavného sledování změn na trhu a uvnitř podniku, soustavného uplatňování inovací různých řádů do všech oblastí podnikových činností.

Inovace v systému řízení podniku jsou uvedeny v následujícím obrázku.



8.2 Inovační zdroje a podněty

Inovace jsou důležitým zdrojem ekonomického rozvoje podniku. Významným zdrojem inovací jsou změny v lidském poznání, nové objevy, poznatky vědy a výzkumu – **invence**.

Co to je invence?

Invence

„ **Invence (nové poznatky) nazýváme tvůrčí aktivitou vedoucí ke změnám ve struktuře vědění. Invence jako takové PŘEDCHÁZejí inovacím, mají podobu vynálezů, zlepšovacích návrhů, projektů, průmyslových vzorů apod. NE VŠECHNY INVENCE PŘEROSTOU DO FÁZE REALIZACE, tj. ne všechny se stanou INOVACEMI!**“

(Invence a inovační proces se nejčastěji soustředují na otázky přípravy výrobních inovací.)

Inovace jsou potom zmaterializované, realizované invence.

Postup aktivit od invence k inovaci

Postup aktivit od invence k inovaci si lze ukázat na příkladu řešení nového produktu:

1. Vznik inovačního podnětu (originální inovační myšlenky).
2. Posouzení proveditelnosti.
3. Předprojektový výzkum.
4. Posouzení tržních příležitostí.
5. Rozpracování podnikatelského záměru.
6. Rozhodnutí o přijetí záměru.
7. Zahájení vývoje nového výrobku.
8. Hodnocení projektu výrobku.
9. Testy produktu a zkušební prodej.
10. Komerční analýza předpokladů úspěchu.
11. Zahájení výroby a uvedení produktu na trh.

Uvedený postup je v podstatě rozpracováním výchozího inovačního podnětu, jeho transformace do konkurenčních výhod v rámci nového produktu, jak uvádí Z. Pitra. Tyto výhody spočívají ve vysoké kvalitě produktu, správném načasování vstupu produktu na trh a nastavení přijatelné ceny pro kupujícího zákazníka.

Logickým předpokladem, aby docházelo v podniku k realizaci nápadů neboli invencí, musí být podnik na tuto situaci připraven jak z hlediska svých technických možností, tak i materiálního a personálního zajištění, ale i finančního zajištění vývoje nového výrobku.

Praxe ukazuje, že řada inovačních podnětů zůstane v podniku bez realizace, protože ve většině případů podniky nemají zavedený určitý systém soustředování inovačních myšlenek, jejich posuzování a rozhodování o jejím dalším postupu.

Zdroje inovačních podnětů se nacházejí uvnitř podniku, častěji však v jeho okolí. **Mezi zdroje inovačních podnětů uvnitř podniku** např. patří: vlastní výzkum a vývoj, tvůrčí přístupy útvary projekce, konstrukce, TPV - technologie, výrobní a logistické útvary aj.

Zdroje inovačních podnětů uvnitř podniku

Zdroje inovačních podnětů vnějšího

Zdroje inovačních podnětů vnějšího prostředí můžou být například:

vědeckovýzkumné instituce, vysoké školy, zákazníci, konkurenti, výstavy a veletrhy, odborné semináře, konference, odborná literatura, dodavatelé, investoři, inovační centra a inovační podnikatelé a další.

prostředí

Po strategické analýze komerčních příležitostí je rozhodující schopnost podniku reagovat na jejich předpokládaný vznik věcně a v aktuálním čase. **Podnik, který chce dosahovat úspěchů v inovacích, musí umět nabídnout vysokou kvalitu výrobků při nízkých nákladech, přijatelné ceně a v neposlední řadě v co nejkratším čase.** Získá-li podnik významný časový náskok v prezentaci inovací na trhu, může získat rozhodující vliv při konkurenčním zápoulení v dané oblasti podnikatelské činnosti. Aby podnik obstál v této neustálé soutěži, musí mít vytvořeny podmínky pro uplatnění kreativních myšlenek vlastních zaměstnanců. Vnitřní schopnost podniku (kreativní myšlení všech pracovníků vedoucí k tvůrčím nápadům, podnětům a inovačnímu úsilí) je účinným, osvědčeným a rozhodujícím zdrojem tolik potřebných konkurenčních výhod. Inovační úsilí musí být realizováno formou vyšší kvality výrobků, zlepšováním vztahů se zákazníky a zlepšováním image firmy – účinnou aktivitou public relation.

8.3 Inovační strategie podniku

V podstatě každá strategie podniku, má-li být skutečnou strategií, je spojena s inovačními procesy. Podniky si vždy musí ujasnit, v souvislosti s jakými technologiemi bude směřovat své aktivity spojené s vývojem a výzkumem, dále s jakými výrobky nebo službami bude na trzích operovat a na jaké trhy se bude specializovat. **Řešení těchto problémů v dlouhodobém časovém horizontu je předmětem inovační strategie.**

Inovační strategie podniku

Inovační strategii, stejně jako samotné inovace lze chápat:

- a) v **užším spektru** – obsahující inovační procesy v oblasti zavádění nových technologií, nových produktů a s tím spojených služeb,
- b) v **širším spektru** – obsahující inovační procesy ve všech oblastech činností podniku, jeho systému řízení.

Tak je chápána inovační strategie jako specifická funkční strategie v interakci s ostatními funkčními strategiemi a strategií na úrovni podniku. Za předpokladu, že podnik přistupuje k inovačnímu procesu jako trvalému procesu inovování všech aktivit podniku – v tom případě získává inovační proces interdisciplinární charakter a navazuje a propojuje se, se všemi strategiemi podniku.

Přístupy autorů k vymezení inovační strategie jsou rozdílné. Např. M. Sedlák řadí problematiku inovací výrobku a výrobního procesu do **výzkumně-**

Výzkumně-vývojová

vývojová inovační strategie v rámci souboru funkčních strategií pro oblast podnikání marketingu, výroby, lidských zdrojů a financí. Zdůrazňuje zde, že v důsledku technologických změn ve většině konkurenčních odvětví má výzkumně vývojová strategie v mnoha podnicích klíčovou úlohu.

inovační strategie

Výzkumně-vývojová inovační strategie může být:

- **ofenzivní** (klade důraz na technologickou inovaci a vývoj nového výrobku),
- **defenzivní** (zdůrazňuje modifikaci výrobku a schopnost napodobovat nebo také získávat takovou technologii, aby si podnik udržel své postavení v odvětví),
- **strategie kombinovaná.**

Posláním průmyslového podniku je vytvářet hodnoty (výrobky, služby) pro trh, společnost – zákazníky a dosahovat ziskovosti a tím prosperity. Z uvedeného aspektu je možné vyvodit tento závěr – celé inovační úsilí podniku směřuje k:

- výrobě nových produktů, uplatnění nových technologií, úspěšným prodejem těchto výrobků na trh a tím uspokojení a trvalé udržení zákazníků, dosahování trvalé prosperity.

V dalším zkoumání se zaměříme na **inovační strategii nových výrobků** ve třech základních dimenzích, tak jak je uvádí Z. Pitra:

- **výrobně-technická dimenze** – tzn. uplatnění poznatků vědy a techniky při produkci nového výrobku,
- **výrobně-technologická dimenze** – uplatnění nové technologie, kterou vyžaduje výroba nového produktu – využití poznatků vědy a techniky,
- **obchodní dimenze** – tzn. pro jakou oblast trhů a skupiny zákazníků budou nové výrobky určeny.

Tvorba a implementace strategie inovační je podmíněna součinností podílu strategií marketingových, výrobně-technických a výrobně-technologických.

Každý podnik přistupuje k tvorbě inovace a realizaci inovační strategie jiným způsobem. **Obecně lze rozlišovat tyto základní typy inovačních strategií:**

Typy inovačních strategií

Strategie opírající se o progresivnost technického řešení: produkuje výrobky na základě nových poznatků vědy a techniky, ale nedoceňuje marketingové aktivity - neorientuje se na zákazníka, je nákladná a přináší jen nepatrné úspěchy.

Vyvážená strategie: produkce nových výrobků na základě poznatků vědy a

techniky je vyvážená, podložená výsledky marketingových aktivit - orientovaná na zákazníka. Je považována za **nejúspěšnější strategii**.

Strategie ověřených technických přístupů: produkce výrobků na základě osvědčených technických řešení, bez nákladů na vlastní výzkumně-vývojovou činnost.

Konzervativní strategie nízkého rozpočtu (jen částečně odlišná od předchozí strategie): podnik kopíruje přístupy leadera v oboru, protože sám věnuje málo prostředků na vlastní technický rozvoj. Produkty takového podniku se jen málo liší od konkurenčních výrobků. Nové produkty jsou závislé na daném stavu technicko-výrobních kapacit firmy a navazují ne moc kreativně na předcházející produkty. Tato strategie nenese spolu vážnější rizika, inovace přináší určité pozitivní výsledky, včetně zisku.

Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů: přístup k vývoji nového výrobku je nekoordinovaný, postrádá se respektování potřeb trhu. Strategie je méně úspěšná.

Pro podnikatelskou praxi lze z uvedených strategií doporučit strategii vyváženou, která respektuje všechny aspekty pro tvorbu strategie a její úspěšnou implementaci : tzn. přístup k výběru nového produktu a nových technologií na základě marketingových aktivit – orientace na trh, příležitosti, hrozby a zákazníky.

Inovační strategie průmyslového podniku se opírá o dlouhodobé inovační programy, přičemž jejich realizace je zabezpečována cestou inovačních projektů v různém stupni rozpracovanosti. To by mělo zaručit trvalý vstup nových výrobků na trh. Projekční řešení inovací – implementace inovační strategie, je možné uskutečňovat v těchto fázích:

- **vznik tvůrčího nápadu**, invence, návrh pojetí inovace,
- posouzení proveditelnosti, předprojektový výzkum,
- posouzení tržních příležitostí, rozpracování podnikatelského záměru,
- rozhodnutí o přijetí záměru, **vývoj nového výrobku**,
- hodnocení projektu výrobku, testy výrobku a zkušební prodej,
- komerční analýza předpokladů úspěchu, **zahájení výroby a uvedení výrobku na trh**.

Celý postup inovačního procesu je pružný, jednotlivá stadia postupu vývoje nového výrobku přispívají ke zvyšování informovanosti, která je nezbytná pro snížení rozhodovací nejistoty v každém z postupových kroků.

V současné době, kdy konkurence na trhu má neustále rostoucí charakter, a dochází k internacionalizaci trhů je kladen podniky velký důraz nejen na kvalitu výrobku, ale i na jeho ohleduplnost k životnímu prostředí, dále je důležité uvést výrobek na trh v co nejkratším čase, aby se nestalo, že bude na trh uveden dříve konkurenční výrobek. **Tento vysoce aktuální požadavek je pro podnik prioritní proto, aby přistupoval k inovacím v širším pojetí,**

Fáze projekčního řešení inovací

neboli změně systému řízení podniku – tzn. změně v organizační struktuře zejména v procesech řízení.

Mezi inovační prvky, které zde bude podnik využívat, patří:

- **tvorba nových modelů organizační struktury** v souladu se změnami v procesech řízení,
- **vymezení nových procesních vztahů** mezi podnikovými útvary od marketingu počínaje, přes vědecko-technický rozvoj, výrobu až po distribuci výrobků na trh, v souladu s implementací přijatých strategií podniku,
- **uplatňování nových přístupů** k tvorbě podnikové strategie a dílčích funkčních strategií. Zavedení managementu kvality (TQM), managementu ochrany životního prostředí (EMS), norem etiky, uplatnění logistiky v procesu řízení, projektového řízení, zkvalitnění informačního systému podniku.

Inovační prvky

Inovační centra

Prostor pro získání informací o inovacích, zvláště pak v oblasti transferu poznatků vědy a výzkumu do praxe, postupu při tvorbě a realizaci inovační strategie, inovačních programů, projektů a podnikatelských záměrů vytvářejí **INOVAČNÍ CENTRA**. Zde jsou shromažďovány všechny složky potřebné ke zprostředkování transferu výsledků vědy a výzkumu do praxe. Výsledky jsou následně předávány zejména malým a středním podnikatelům, kteří jsou inovačně zaměřeni. Jsou zde také k dispozici kontakty na vědecko-výzkumná centra v ČR i v zahraničí. (Asociace inovačního podnikání ČR, CZECHINVEST).

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest – tato agentura je **státní příspěvková organizace** podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.

Czechinvest

Systém inovačního podnikání v ČR je od založení Asociace inovačního podnikání ČR (dále AIP ČR) základem pro její činnost jako **nevládní organizace** pro oblast inovačního podnikání v ČR. Tvoří základní know-how AIP ČR, byl založen a dále rozvíjen v průběhu praktické činnosti AIP ČR v tuzemsku a se zahraničními partnery. AIP ČR je od zahájení svojí činnosti iniciátorem a v součinnosti se svými členy a partnery hlavním subjektem Systému inovačního podnikání v ČR a vytváření Inovační infrastruktury ČR.

Asociace inovačního podnikání

ASOCIACE INOVAČNÍHO PODNIKÁNÍ ČR – připravila návrh úvodního dokumentu s názvem „**Inovační strategie ČR**“. Tento dokument obsahuje základní prvky inovační politiky ČR pro 21. století.

Dokument „Inovační strategie ČR“ obsahuje:*Dokument „Inovační strategie ČR“*

- I. Preambule** – zdůrazňuje význam inovací v rozvoji společnosti. Inovace hrají zásadní roli v probíhající politické a sociální transformaci rozvíjejících se zemí, stejně jako států s pokročilou technickou infrastrukturou. Inovační politika patří proto k trvalým předmětům soustavné pozornosti vlád, jejichž zájmem je dlouhodobý rozvoj ekonomické prosperity společnosti.
- II. Priority v oblasti inovačního podnikání** – vycházejí z akčního plánu EU v podmínkách ČR:
 - zrychlení využití výzkumu k inovacím (vytváření národní strategie výzkumu a vývoje, posílení spolupráce mezi sférou vědy a výzkumu a praxe),
 - pěstování inovační kultury (vzdělávání, zainteresovanost podniků a veřejnosti na inovacích atd.),
 - vytvoření rámce podporujícího inovace (ochrana duševního a průmyslového vlastnictví, zajištění finanční a informační podpory atd.).
- III. Financování inovací** (základním zdrojem jsou podniky, doplňkovými zdroji jsou stát, regiony, místní instituce formou přímých i nepřímých podpor).
- IV. Nepřímé nástroje** (daňové úlevy, úvěrová politika, zvýhodněné odpisy a celní sazby při nákupu technologických zařízení z dovozu).
- V. Mezinárodní spolupráce**
- VI. Institucionální a organizační aspekty – spolupráce VŠ a AV s podniky** (v návaznosti na „Bílou knihu“ EK, kde se konstatuje, že největší slabinou evropské ekonomiky je malá schopnost využívání výsledků výzkumu a vývoje v praxi, zdůrazňuje se zabezpečení účinnější spolupráce mezi vysokými školami (VŠ), Akademií věd (AV) a průmyslem, včetně příslušných orgánů státní správy).
- VII. Personální aspekty** (příprava odborníků v oblasti inovačního podnikání, zavedení studijního oboru inovačního podnikání, v živnostenském zákoně ustanovit inovační podnikání jako vázanou živnost).
- VIII. Inovační infrastruktura ČR** (definovat inovační infrastrukturu jako systém vztahů mezi institucemi vědecko-výzkumnými a průmyslem, obchodem a dalšími subjekty praxe, charakterizovaný jejich spoluprací s cílem komercializovat výsledky vědy a výzkumu, zdokonalovat systém inovačního podnikání, upřesnit kompetence ústředních orgánů)

v dané oblasti s cílem ustanovit nový ústřední orgán (ministerstvo pro vědu a techniku a další).

IX. Morálně etické aspekty (uplatňovat etické kodexy v inovačním podnikání a řešit problémy s tím spojené).

X. Právní aspekty, ochrana duševního vlastnictví – základem je vytvořit příznivé prostředí pro rozvoj zejména inovačních firem s cílem dosáhnout jejich mezinárodní konkurenceschopnosti. Na základě analýzy a diskuse zejména se zástupci z oblastí vědy a výzkumu a podnikatelské sféry připravovat návrhy zákonů a navazujících předpisů tak, aby odpovídaly podmínkám EU, včetně jejich předpokládaného vývoje. Právní prostředí musí umožnit využívat všech standardních forem přímé a nepřímé podpory rozvoje podnikání, zejména inovačního.

Vytvořit právní rámec, který by umožnil snadné využití výsledků výzkumu a vývoje v praxi. Podpořit zejména vznik nových technologicky orientovaných firem (spin-off firmy) zakládaných vědeckými pracovníky (zejména mladými a perspektivními). Umožnit vysokým školám vkládat nehmotné investice do technologicky orientovaných firem a umožnit jim „kapitalizovat“ své služby. Propojit zejména technické vysoké školy s rizikovým kapitálem. Motivovat podniky k podpoře jak univerzitního výzkumu, tak ke zvyšování kvalifikace vlastního vědeckého a technického personálu. V oblasti duševního a průmyslového vlastnictví se zapojit do spolupráce s EU při harmonizaci legislativy – Zelená kniha o patentu společenství a patentového systému v Evropě. Vytvořit národní program podpory ochrany duševního a průmyslového vlastnictví ve vztahu ke státům EU.

XI. Komunikace s veřejností (zajistit informovanost veřejnosti o záměrech inovační strategie ČR, Inovační politiky ČR a Zákonu o inovacích).

Zdroj: Inovační podnikání č.4/1998

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Buď si vyberte některý podnik ve Vašem regionu nebo si vytvořte svůj vlastní podnik a zpracujte inovační strategii tohoto podniku? Zvolte si jednu ze

základních typů inovační strategie a podle té postupujte při tvorbě inovační strategie zvoleného podniku tzn. např. si můžete zvolit vyváženou strategii, nebo pokud se nacházíte v zaostalejším regionu můžete zvolit konzervativní strategii nízkého rozpočtu apod.

PRŮVODCE STUDIEM



Při studiu této kapitoly si projděte dokumenty zabývající se inovační politikou v ČR celkově, ale i strategické inovační plány jednotlivých regionů. Nezanedbatelné jsou také informace týkající se organizací, zabývajících se inovacemi v ČR – inovační centra, podnikatelské inkubátory, vědeckotechnologické parky apod.

V rámci samostudia si můžete zpracovat přehled inovačních center, které spolupracují s Vysokou školou báňskou – technickou univerzitou v Ostravě působících v regionu, kde studujete případně regionu, kde bydlíte.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Národní inovační strategie (NIS) vychází z doporučení evropského strategického dokumentu Unie inovací, podpořit v členských státech inovační aktivity založené na znalostech, excelentním výzkumu, kvalitním vzdělávání a výchově odborníků, ale také na inovačních aktivitách prováděným průmyslem. Proto je NIS rozdělena na čtyři hlavní části zabývající se excelentním výzkumem, spoluprací mezi podnikovým a výzkumným sektorem při transferu znalostí, podporou inovačního podnikání a lidmi jako nositeli nových nápadů a iniciátory změn.

Shrnutí kapitoly v rámci připravenosti ČR na implementaci inovační politiky:

nedostatečná legislativa v oblasti inovačního podnikání, systémové bariéry v oblasti řízení a financování inovačního procesu a nedostatečná ochrana a využívání jeho výsledků má za důsledek každoročně značné hospodářské ztráty, včetně snižování konkurenční schopnosti podniků. Cílem předkládaného materiálu o inovační strategii ČR je vytvořit předpoklady pro potřebné změny v této oblasti a položení základu pro formulaci inovační politiky České republiky v budoucích letech.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

1. SEDLÁK, M.: Management. Elita, Bratislava, 1997.
2. PAPULA, J. a kol.: Strategický management, ES EU Bratislava, 1993.
3. Projekt TTRIMM 07689: Strategický management, Modul 14, VŠB-TU, FE Ostrava, 1977.
4. ALLEN, J.C.: Inovační podnikání. Elita, Bratislava, 1994.
5. CIBÁKOVÁ, V.: Marketing v organizaci. Bratislava, FM UK, 1997.
6. DUPAĽ, A.: Management inovací podniku. Ekonom, 1997.
7. KONEČNÝ, M.: Management transferu výsledků vědy a výzkumů do praxe. Inovační centra – Inovační podnikání. OPF Karviná, 1995.
8. MATĚJKA, M.: Strategie pro čas globalizace. Ekonom č.36 - 44/1998.
9. PITRA, Z.: Inovační strategie. Grada, Praha, 1997.

*Další zdroje***KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Jak by jste definovali pojem inovace a invence?
2. Jaký je rozdíl mezi inovacemi a invencemi?
3. Kolik rozlišujeme inovačních stupňů?
4. Patří mezi zdroje inovačních podnětů uvnitř podniku vědeckovýzkumné instituce?
5. V jakých fázích lze implementovat do praxe inovační strategie?
6. Co vyjadřuje zkratka AIP ČR a TQM?
7. Považuje se vyvážená strategie za nejuspěšnější v porovnání s ostatními typy inovačních strategií?

*Kontrolní otázky***TEST 8**

Vyberte správnou odpověď:

Test

1. Zelená kniha vydaná **Evropskou unií (EU)** definuje inovace jako:

- a) inovace způsobují obnovování a zvyšování sortimentu výrobků, služeb a relevantních trhů,
- b) inovace mají podobu vynálezů, zlepšovacích návrhů, projektů, průmyslových vzorů apod.,
- c) inovace poskytují konkrétní, pravdivý obraz o informačním zabezpečení strategie podniku.

2. V podnikatelské praxi se setkáváme s těmito typy inovací:

- a) inovace primární, podnětné, individuální, absolutní, vyžadující investice, kvalitativní a kvantitativní, lidského činitele, diversifikační, konzervativní apod.,
- b) inovace primární, podnětné, individuální, absolutní, vyžadující investice, kvalitativní a kvantitativní, lidského činitele apod.,
- c) inovace primární, podnětné, individuální, absolutní, vyžadující investice, kvalitativní a kvantitativní, lidského činitele, progresivní, vyvážené apod.,

3. Výzkumně-vývojová, tedy inovační strategie může být:

- a) interní a externí,
- b) ofenzivní, defenzivní, kombinovaná,
- c) kvalitativní a kvantitativní.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



Řešení

1. a
2. b
3. b

Kapitola 8.1

Kapitola 8.1

Kapitola 8.3

9 INFORMAČNÍ MANAGEMENT STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY INFORMAČNÍ MANAGEMENT STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Obsahem této kapitoly je problematika informačního zabezpečení strategie, informačního systému a informačního managementu.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY INFORMAČNÍ MANAGEMENT STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

Využít aktuálních informací pro formulaci záměrů podniku – vize, poslání a cílů podniku, pro formulaci strategie a její implementaci.

Budete umět

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY INFORMAČNÍ MANAGEMENT STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Informace, informační systém, informační technologie, informační management.

Klíčová slova

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu deváté kapitoly: cca 3 hodiny.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Se stále rostoucí složitostí systému řízení podniku a tvorby jeho strategie se zvyšuje náročnost na rozhodování a z toho plynoucí potřebu informací, jejich kvality, kvantity, aktuálnosti, dokonalého zpracování a zejména účinného a efektivního využití při co nejmenších nákladech.

Jedná se o informace, které poskytují konkrétní, pravdivý obraz o všech aktivitách podniku: od příjmu zakázky, přes zabezpečení materiálu, jeho zpracování ve výrobě, prodeje hotových výrobků. Tedy informace o situaci uvnitř podniku (jeho slabých a silných stránkách) a o situaci v externím prostředí (zejména hrozbách a příležitostech). Na základě těchto informací dochází k trvalému zkvalitňování systému řízení, počínaje tvorbou strategie, taktiky až po operativu – implementaci strategie. Řídící systém tak může kvalitněji realizovat procesy řízení, uplatňovat stále dokonalejší metody řízení, pravidla řízení, zkvalitňovat organizační strukturu podniku.

Kybernetika chápe řízení jako vztah mezi řídicím a řízeným systémem, zprostředkovaný informačními procesy. Vychází z toho, že řízení je informačním procesem, který má svoji strukturu a programy:

- sběr informací;
- přenos informací;
- uchovávání informací;
- zpracovávání informací;
- výdej informací.

9.1 Strategický význam informací – informačních technologií

Pro úspěšné řízení podniku, jeho trvalou prosperitu, je důležité, aby permanentně zkvalitňoval svůj systém řízení, své chování na trhu, aby dovedl včas odhadnout všechny hrozby a příležitosti v okolí a v souladu s vývojem slabých a silných stránek podnik dovedl formulovat strategické cíle podniku, strategií na delší období a zpracovávat programy a procedury implementace strategie.

Strategický význam informací – informačních technologií

K tomu potřebuje podnik všestranné informace, které se získávají sběrem a po jednotlivých (předtím uvedených) krocích manipulace s informacemi, dochází k využití informací – finálními rozhodnutími v dané etapě řídicího cyklu.

K vymezení pojmu „informace“ je různý přístup autorů.

Informace

Např. M. Sedlák uvádí, že pod informací se rozumí to, co odstraňuje nevědomost, co je pro jejího příjemce nové. Informace má pro člověka, příjemce, význam jako inovační činitel, především z hlediska jeho konání.

Z hlediska řízení je informace považována za oznámení o tom, že nastal, anebo má nastat určitý jev. Podle takové informace se snižuje anebo odstraňuje neurčitost anebo neznalost. Jestliže oznámení neplní tuto funkci, nelze to považovat za informaci.

Informace vyjadřují, resp. zprostředkují vztahy mezi řídicím a řízeným systémem, vztahy mezi jednotlivými prvky těchto systémů, vztahy těchto systémů k okolí. Informace v procesu řízení je definována jako působení, které u příjemce zmenšuje nebo odstraňuje neurčitost jeho chování, uvádí J. Vejmelka.

Účinnost využití informací je závislá ve všeobecnosti od kvality informací (tématického a pragmatického obsahu) a kvantity informací (jedná se zde o nalezení kvantitativní míry informací, úměrnosti mezi významovým obsahem informací a kvantitativním vyjádřením jejich míry).

Informace lze **klasifikovat** z různých aspektů, v našem případě se soustředíme na aspekty cílové, strategické:

Klasifikace informací

- z hlediska potřeb řízení podniku jako celku, **stanovení cílů a jejich zabezpečení**;
- z hlediska časového horizontu a důsledků: informace **strategické**, taktické, operativní, kontrolní;
- z hlediska **zdrojů**: informace o interní situaci podniku, informace o externí situaci;

- z hlediska **použití**: informace o minulosti (účetnictví, rozborů atd.), informace o budoucnosti (marketingové, prognostické, koncepční, plánové atd.) a další;
- z hlediska **stálosti**, členíme informace na neměnné, relativně stálé a informace proměnné, s dočasnou platností;
- a řada dalších hledisek.

Aby informace plnily své poslání v systému řízení podniku, tvorbě jeho strategií a jejich implementace, musí být:

- věrohodné, správné a vyčerpávající;
- použitelné pro řešení daného problému, v našem případě pro tvorbu strategie a aktivit spojených s její implementací;
- aktuální;
- včas doručené příjemci.

Důležitou úlohu v informačním procesu podniku má účinný sdělovací – komunikační systém.

V současnosti zaznamenává vývoj využívání informací vstup do éry **informačních technologií**, které se stávají strategickým zdrojem s významným dopadem na prosperitu a vývoj podniku. Tento zdroj nemůže zůstat jen věcí specialistů, ale vyžaduje trvalou pozornost podnikového managementu.

*Informační
technologie*

Informační technologie je souhrnem hardwarového, softwarového, databázového a komunikačního vybavení podniku.

Některé **charakteristické znaky** uplatnění informačních technologií:

- je to doslova **strategická zbraň podniku**, která jim pomáhá: získat konkurenční výhody, zvýšit produktivitu práce a výkonnost podniku počítačovou podporu přípravy výroby i vlastní produkce, uplatnit nové systémy řízení, vytvářet, nové oblasti podnikání;
- informační technologie mají pro podnik menší nebo větší **účinnost, význam**: jedná se o **podpůrný význam** těchto technologií, rozhodující význam, bez účinných změn v podniku (běžná, provozní aktivita), ale **strategický význam informační technologie pro současnou i budoucí existenci podniku** je nejučinnější;
- informační technologie **tvorí infrastrukturu systému řízení podniku**, která je vytvářena počítačovou vybaveností, datovou základnou, standardním i aplikačním programovým vybavením, komunikačními

*Charakteristické
znaky informačních
technologií*

prostředky a specialisty; zásadní rozhodnutí a koordinace zde přísluší vedení podniku;

- **potřeba** uplatnění informačních technologií je dána neustálými **změnami uvnitř podniku i v jeho okolí**;
- informační technologie působí na všechny úrovně řízení podniku, na všechny funkce, prolíná se všemi aktivitami podniku.

Informační technologie může významně ovlivnit podnikání ve všech oblastech činnosti. Informace se stávají nezbytným zdrojem pro rozvoj prvků podniku: pracovní sílu, suroviny, materiál, výrobní zařízení, kapitál atd. V současnosti jsou podniky stále více konfrontovány s měnící se situací v prostředí, kde působí. Individuální pracovní činnost je stále více proměnlivá, probíhá proces od nízké specializace k univerziaci. Odpovědnost za výkony podniku je rozprostírána stále v širší míře mezi jednotlivé pracovní skupiny. Prosperující podnik proto musí přistupovat ke změnám systému řízení, změnám v organizaci práce s cílem dosahovat větší pružnosti v reakci na požadavky trhu, v týmově orientované spolupráci, dosahovat vyššího stupně koordinace a lepší komunikace mezi jednotlivými pracovníky, pracovními týmy a vedením podniku.

Prostředky informační technologie umožňují komunikovat s kýmkoliv a předávat jakékoliv informace s jednoduchostí obvyklou při telefonické komunikaci, uvádí Pitra Z. Využití informační technologie poskytuje příležitost ke změně vlastnosti výrobků nabízených podnikem, posílení pozice podniku na trhu i k ovlivňování pravidel konkurenční soutěže.

Využití informací provozovaných na prostředcích informační technologie lze takto využít k posílení strategických schopností podniku, zejména v oblastech:

- **zvyšování produktivity práce**: aktuální odhalování zdrojů neefektivnosti podnikatelských činností, vysoké nákladovosti, malé využití výrobní kapacity atd. prostřednictvím zpracování všech operativních dat v integrovaném počítačovém systému podniku;
- **urychlení a zdokonalování inovačních procesů**, kde informační technologie napomáhá vytvářet strategické vazby podniku s vědecko-výzkumnou základnou, obchodními partnery, podporuje vstup na nové trhy s novými výrobky prostřednictvím počítačové podpory konstrukčního a technologického řešení nových výrobků (např. uplatněním systému CAD /CAM/);
- **budování strategických informačních zdrojů**, vytvářením databáze informací, podporujících procesy strategického rozhodování vrcholového managementu podniku.

Je třeba zdůraznit, že oproti klasicky vedené dokumentaci jsou možnosti při uplatnění informačních technologií – elektronické dokumentace, daleko širší a pohotovější. Je zde umožněno uchování prostorových objektů, videoprogramů, řešení složitých algoritmů, tvorba projektů, grafické zpracování údajů atd., včetně jejich vyvolání, přenosů a všestranného použití pro konstrukční a technologické práce, matematicko-statistické práce, operační analýzu, v procesu rozhodování, v publikační a propagační činnosti.

Rozvoj aplikací informační technologie se musí stát součástí strategických podnikatelských záměrů podniku. Manažeři musí svoji pozornost více soustředit na finální výsledky informačního servisu (nejen na zpracování informací), které podporují tvorbu a implementaci strategie podniku.

Je nesporné, že bez pochopení možností, jakými může informační technologie přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zejména vrcholovými manažery podniku a jejich úsilí o soulad v rozvoji informační technologie se strategií podniku, nemohou informace přispívat v žádoucí míře ke zkvalitňování systému řízení podniku, ke zlepšování jeho pozic na trhu, k trvalé prosperitě.

*Definování
informačního systému*

9.2 Definování informačního systému

Informační systém podniku slouží k zabezpečení výkonu jednotlivých funkcí (aktivit) podniku potřebnými informacemi. Vytváří předpoklady pro účelné a cílevědomé působení řídicího systému podniku na systém řízený, podmínky pro prosperující postavení, působnost v jeho okolí, pro tvorbu pružné strategie podniku a její implementaci.

Informační systém má v systému řízení podniku a tvorbě jeho strategie jednu z klíčových úloh, prolíná se celou organizací podniku, všemi jeho procesy, spojuje jednotlivé prvky systému řízení podniku do jednoho celku. Proto se informační systém přirovnává k nervovému systému.

Mezi řídicím a informačním systémem působí interakční vazba. Od kvality informačního systému a informací závisí úroveň řízení, kvalita a reálnost strategie podniku, její pružnost. Informační systém musí proto vycházet z potřeb řídicího systému podniku a zodpovídat mu.

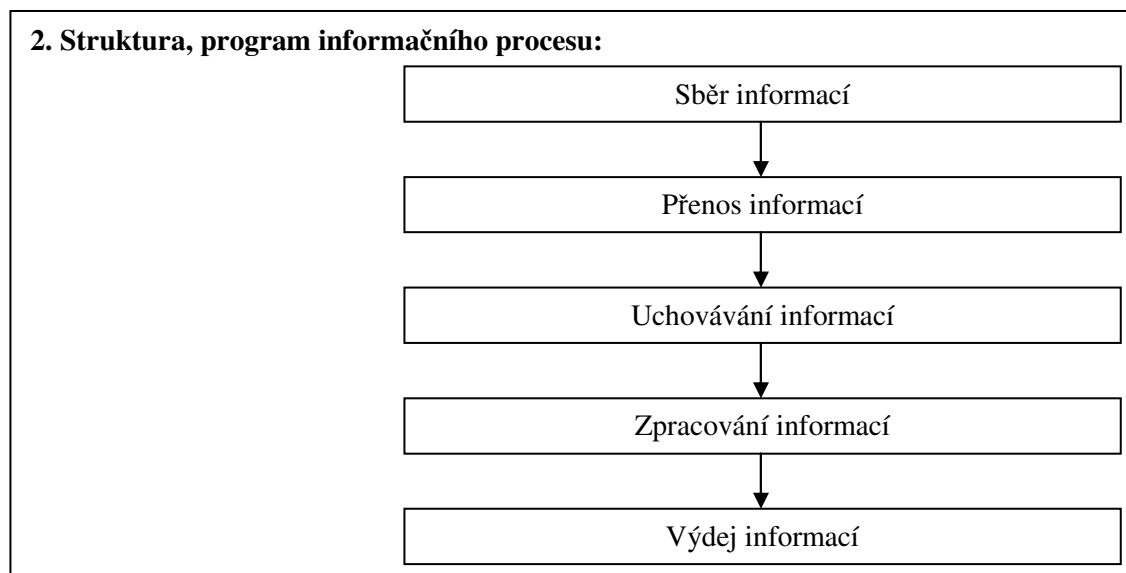
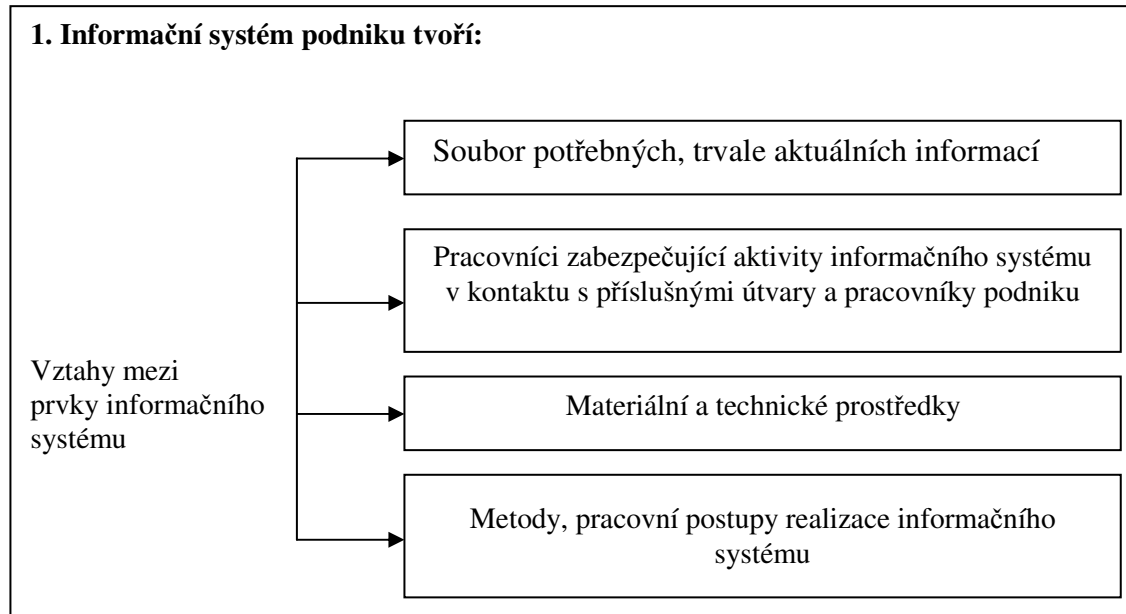
Informační systém

Informační systém podniku tvoří:

- soubor potřebných informací;
- pracovníci, kteří zabezpečují realizaci informačních procesů;
- materiální a technické prostředky, potřebné pro realizaci informačních procesů;

- metody, pracovní postupy uplatňované při realizaci informačních procesů;
- vztahy mezi uvedenými prvky informačního systému.

Definování informačního systému je názorně uvedeno na následujícím obrázku:



Mezi základní vlastnosti informačního systému patří:*Základní vlastnosti
informačního systému*

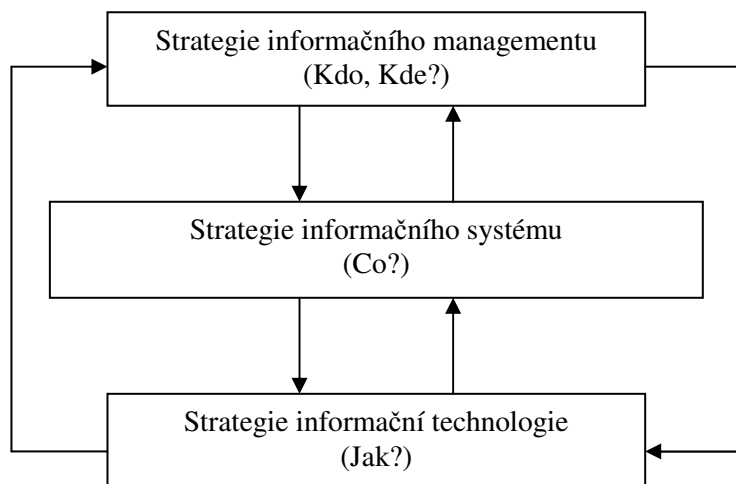
- zprostředkovat potřebné informační vstupy do podniku a informační výstupy do okolí podniku;
- připravit všechny vnitřní informace potřebné při řízení podniku (monitorovat všechny informace, zpracovat je prostředky výpočetní techniky, připravit informace pro potřebu rozhodování – řízení);
- poskytovat informace jednotlivým útvarům podniku a každému pracovníkovi, které jsou, potřebné pro výkon jejich činností, ve vhodné formě, kvalitě a potřebném čase;
- plnit integrační funkci: propojení všech pracovišť v podniku;
- informační systém musí být pružný, schopný rozvoje a přizpůsobení se měnícím podmínkám uvnitř podniku i v jeho okolí;
- informační systém má být efektivní, z aspektu jeho účelnosti i úspornosti vynaložených nákladů ve vztahu k jeho přínosům pro rozvoj podniku.

Uplatnění informačních technologií jako vyššího vývojového stupně informačního systému (původně založeného na klasickém zpracování dat specialisty, bez účinnějšího propojení na vedení podniku a jeho jednotlivé řídicí stupně) si vyžaduje vypracování **strategie informačního systému podniku**.

*Strategie
informačního systému
podniku*Na základě otázek: „Co? Kdo? Kde? Jak?“ lze vymezit tři úrovně této strategie:

1. **Strategie informačního systému** (Co?) je založena na funkci podnikatelské strategie, odpovídá na otázku, co je cílem realizace informační technologie. U větších podniků může být formulována pro každou podnikatelskou jednotku s ohledem na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé potřeby.
2. **Strategie informační technologie** se zaměřuje na aplikované technologie, řeší otázku, jak a jakými prostředky má být realizována strategie informačního systému.
3. **Strategie informačního managementu** se orientuje na vlastní organizaci podniku, řeší problém, kteří pracovníci a ve kterých organizačních útvarech budou zabezpečovat jednotlivé funkce informačního systému pomocí zvolené informační technologie. Patří sem řízení procesu realizace informačního systému, školení zodpovědných pracovníků, stanovení jejich zodpovědnosti. Řeší vztahy mezi specialisty a uživateli počítačového systému.

Vymezení tří úrovní strategie informačních procesů



Proces formování strategie informačního systému probíhá v těchto fázích:

- vyjasnění podnikatelské strategie ve vazbě na informační systém,
- vyhodnocení funkce existujícího informačního systému,
- posouzení strategických příležitostí nabízených novými informačními technologiemi.

*Proces formování
strategie informačního
systému*

Formulace požadavků podnikatelské strategie na informační systém je náročnou úlohou. Postup při zvládnutí této úlohy je následující:

- 1) vymezení podnikatelských cílů podniku;
- 2) vymezení kritických faktorů úspěchů;
- 3) vymezení požadavků na informační systém.

Podrobněji:

Podnikatelské cíle

1. Podnikatelské cíle:

- udržet si zákazníky;
- odolávat konkurenci;
- zvyšovat produktivitu;
- zvyšovat podíl na trhu;
- zvyšovat zisk;
- posilovat export;
- a další.

2. Kritické faktory úspěchů

*Kritické faktory
úspěchů*

- podnikat na základě pružné strategie a její implementace;
- zavádět nové výrobky, nové technologie, získávat nové trhy;
- zvyšovat kvalitu výrobků, technologií a všech činností podniku (TQM), uplatňovat normy kvality řady ISO 9000;
- uplatňovat normy ochrany a tvorby životního prostředí řady ISO 14000;
- uplatňovat výpočtové systémy v informatice, v předvýrobních etapách, výrobě a v celém logistickém řetězci;
- vyvíjet účinné aktivity public relation s cílem trvalého vylepšování image firmy;
- respektovat etické normy podnikání;
- zkvalitňovat systém řízení podniku.

3. Požadavky na informační systém

*Požadavky na
informační systém*

- vybudovat informační systém o situaci uvnitř podniku a situaci v okolí podniku, speciálně o zákaznících, příležitostech a hrozbách;
- vybudovat databázi o inovacích, nových výrobcích, technologiích;
- vybudovat komplexní systém informací o uplatnění norem kvality (ISO 9000), norem environmentálních (ISO 14000);
- vytvořit podmínky pro respektování norem etiky, formulování etických kodexů;

- informačně zabezpečit pružný výrobní systém včetně celého logistického řetězce;
- prohloubit informace o finančním řízení podniku;
- realizovat komplexní databázový systém;
- a další požadavky, podle specifik daného podniku.

Úspěšná realizace tohoto informačního postupu je provázená řadou rozhovorů zainteresovaných pracovníků s vedoucími pracovníky a specialisty na informatiku včetně expertů – poradců.

Podnik přistupuje v zájmu úspěšné formulace strategií i její implementace k celému procesu plánovitě v těchto fázích:

- **analýza** existujícího informačního systému, která prověří do jaké míry tento systém odpovídá podnikatelským záměrům: je-li spolehlivý, jak náročná je údržba, výška nákladů, zda podporuje podnikatelské aktivity, jak často je informační systém využíván, zda-li je v podniku vytvořeno inovativní prostředí, které umožňuje využívat strategické příležitosti dané informačními technologiemi, motivuje zaměstnance na všech úrovních k využívání informačních technologií, zda-li jsou pro podnik přínosné;
- **plánování** strategického informačního systému (na období 3 – 5 let s každoroční aktualizací) zahrnuje specifikaci hardwaru, softwaru, komunikačních prostředků, datových základů a personálního zabezpečení funkcí informačního systému;
- strategie **realizace** informačního systému, která může probíhat **centralizovaně** (centrálně se rozhoduje o nasazování výpočetní a komunikační techniky, informační systém slouží především pro vedení podniku, méně pro nižší stupně řízení, kde se pracovníci dostávají do role dodavatelů vstupních dat), anebo **decentralizovaně** (při které si podnikové útvary podle svých potřeb zabezpečují informační technologie, bez ohledu na potřeby celého podniku) **integrovane**, což je ideální spojení dvou předchozích strategií realizace informačního systému; podnikatelská strategie je zde v podstatě totožná s možnostmi informačních technologií, přičemž všichni manažeři jsou si vědomi možností daných informačními technologiemi, který je přínosem pro všechny procesy řízení podniku.

Proces formulace strategie informačního systému

Analýza existujícího informačního systému z aspektu jeho přínosů pro podnikatelskou činnost podniku

Plánování strategických informačních systémů v propojení na podnikatelskou strategii podniku:

- soulad mezi architekturou informačních technologií (hardwaru, softwaru atd.) s potřebami podnikatelské strategie;
- analýza současného stavu informačního systému, hodnocení;
- návrh nového systému (uplatnění brainstormingu);
- výběr vhodné varianty (z aspektu přínosů a rizik);
- formulace plánu strategického informačního systému: v návaznosti na podnikatelskou strategii definování hardwarového a softwarového zabezpečení, finanční zabezpečení, personální zabezpečení, vztahy a zodpovědnost specialistů a uživatelů, časový harmonogram;
- seznámení vedení podniku a zainteresovaných pracovníků;
- korekce plánu strategického informačního systému;
- určení pilotních aplikací (šampionů oddaných myšlence realizace připravované inovace za „každou cenu“, specialistů i uživatelů);
- veřejná podpora plánu;
- kontrola, hodnocení – zpětné vazby a aktualizace plánu informačního systému.

Realizace strategie informačního systému, organizovaná:

- centralizovaně;
- decentralizovaně;
- integrovaně;
- špičkově (trvale dosahování špičkové úrovně);
- opatrně (investice bez rizika).

9.3 Informační management

Rozvoj informačních technologií, resp. informačního systému podniku je řízen informačním managementem. Ten je tvořen souborem funkcí řídicích a funkcí výkonných, jejichž působení je interakčně propojeno. Jedná se o **plánování**, kterého posláním je určení priorit rozvoje informačního systému podniku, zabezpečení technického vybavení, stanovení vazby informačních technologií na současný i budoucí podnikatelský záměr podniku, specifikace strategických příležitostí nabízených novými informačními technologiemi, prognóza zdrojů podniku.

Dále je to funkce **organizování**, v rámci které jsou řešeny změny organizační struktury ve vazbě na aplikaci inovačních technologií, zajištění pracovníků a jejich odborná příprava.

Operativní řízení se týká bezprostředního řízení procesů ve vazbě na podnikatelské strategie a **kontrola** se zabývá sledováním průběhu jednotlivých projektů, jejich hodnocením, představuje zpětnou vazbu.

Informační management je záležitostí všech **manažerů podniku**, speciálně však manažerů informačních technologií, kteří mají tuto působnost v dané oblasti:

- vytváření strategie informačního systému ve vazbě na strategie podnikání;
- dlouhodobé plánování rozvoje informačního systému;
- zvládnutí informačních technologií a jejich aplikačních možností;
- řízení projektů zavádění informačních technologií;
- zapojení uživatelů do zavádění a vývoje projektů informačních technologií;
- výchova uživatelů informačních technologií.

Zásady informačního managementu:

- implementace a provozování informačních technologií se musí stát běžnou funkcí, aktivitou;
- informační technologie jsou strategickým zdrojem podniku, podporujícím podnikatelskou strategii podniku, umožňujícím vytvářet nové strategické možnosti a konkurenční výhody;
- informační infrastruktura musí odpovídat organizační struktuře a stylu řízení podniku, její zdroje musí být efektivně využívány (přiměřeně stanovené strategii);

*Zásady informačního
managementu*

- zavedení a rozvoj informačních technologií musí být řízeno jako investiční rozvoj (s určením zdrojů, účelů a návratnosti);
- důraz se klade na permanentní výchovu manažerů, jejich dovednost, praktiky.

Závěrem je třeba zdůraznit, že bez kvalitního a aktuálního informačního zabezpečení nelze vypracovat pružnou strategii podniku a zajistit její implementaci.

Vzhledem k tomu, že mnohé podniky nedoceňují význam strategií z aspektu svého přežití a rozvoje resp. nejsou schopné vlastními silami vybudovat potřebný informační systém, je zde možnost využití **externích služeb**. Existuje řada firem, poskytujících poradenské služby v dané oblasti, resp. nabízejí informační technologie. Zdůrazňuje se zde ale, že především podnik musí mít zmapovanou situaci interní i v okolí a musí mít základní představu o tom, „co teď?“ a „co potom?“ (příští léta).

Význam uplatnění znalostí poradců (externí kooperace s firmami dodávajícími potřebné informační technologie a s ní spojený know-how) je užitečný a v mnoha případech i nevyhnutelný.

Např. v souvislosti s uplatněním reengineeringu, radikální strategické i taktické změny v systému řízení podniku, L. Vodáček /8/ uvádí, že světové zkušenosti prokazují jen výjimečnost v zavedení reengineeringu „zakoupením na klíč“ od externí firmy.

V mnohých případech platí, a to nejen u zavádění reengineeringu, že od externích poradců firem, má význam zakoupit jen ty informační technologie, které si daný podnik nemůže zabezpečit sám, nebo je externí firma může zabezpečit lépe než podnik – uživatel. V každém případě je **účelné uplatnění externistů – poradců ve společné týmové práci s příslušnými pracovníky podniku** při budování informačního systému podniku a formování jeho strategie.

Mezi poradenské firmy, které pomohou podniku při zpracování strategie patří např. „Management Focus International Consulting Groups, Praha“.

V Praze působí také Společnost pro strategické řízení, inovace a podnikatelství.

Přijímá kolektivní i individuální členy, kteří se stávají členy mezinárodního společenství vrcholových manažerů a tvůrců podnikových strategií. Společnost udržuje pravidelný kontakt se světovým a domácím profesním a podnikatelským společenstvím (CIOS - Světová rada pro řízení, CECIOS - Evropská rada pro řízení, ISPIM - Mezinárodní společnost pro řízení výrobních inovací, atd.). Podílí se na výměně a šíření manažerských zkušeností a poskytuje komplexní přípravu pro výkon klíčových strategických funkcí, podporu mezinárodních konkurenčních schopností podniků a certifikaci v oboru strategického řízení podniků.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Pro úspěšnou strategii podnikání jsou důležité aktuální informace o externím a interním prostředí podniku z aspektu trvalé aktualizace!

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jaké následky mohou postihnout podnik při neaktualizaci informačního systému?

PRŮVODCE STUDIEM

Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na to, že aktuální informace jsou doslova „zbraní“ podniku pro úspěšné podnikání!

SHRNUTÍ KAPITOLY INFORMAČNÍ ZABEZPEČENÍ STRATEGIE

Obsahem této kapitoly je problematika informačního zabezpečení strategie aktuálními informacemi, informační systém, informační management.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

1. JUROVÁ, M.: Strategické partnerství informační technologie a logistiky. Zborník z medzinár. konferencie „Súčasný trendy v manažmente“, UK FM Bratislava, 1998.
2. KONEČNÝ M.: Management – vývoj teorie a praxe řízení. OPF Karviná, 1998.

Doplňující zdroje

3. PITRA, Z.: Inovační strategie. Grada, Praha, 1997.
4. PORVAZNÍK, J.: Dimenzie kompetentnosti v manažmente. Č. 1, CDV-EU, Bratislava, 1999.
5. SEDLÁK, M.: Manažment. Elita, Bratislava, 1997.
6. VEJMELKA, J.: Místo a úloha informací v procesu řízení průmyslového podniku. IPV, Praha, 1974.
7. VODÁČEK, L.: Reengineering a informační technologie. MŘ č. 7/1998.
8. Projekt TTRIMM 07689: Strategické informační systémy, modul 14, VŠB-TU, FE, Ostrava, 1997.

KONTROLNÍ OTÁZKY



1. Jak by jste definovali pojem „informace“?
2. Z jakých aspektů lze klasifikovat informace?
3. Jak členíme informace z hlediska „stálosti“?
4. Působí informační technologie na všechny úrovně řízení podniku?
5. K čemu slouží informační systém podniku?
6. Jak by jste definovali jednotlivé úrovně strategie?
7. Informačním managementem se zabývají všichni manažeři v podniku nebo jen manažeři informačních technologií?

Kontrolní otázky

TEST 9



Vyberte správnou odpověď:

Test

1. Účinnost informací je závislá ve všeobecnosti od:

- a) kvality, kvantity,
- b) analýzy interního prostředí,
- c) analýzy externího prostředí.

2. Z hlediska, členíme informace na neměnné, relativně stálé a informace proměnné, s dočasnou platností. (Doplňte)

3. Na základě otázek co?, kdo? kde? a jak? lze vymezit tři úrovně této strategie informačního systému podniku:

- a) strategie cílů podniku, strategie rozvoje, strategie získávání informací,
- b) strategie informačního systému, strategie informační technologie, strategie informačního managementu,
- c) strategie informačního systému, strategie dosažení nejvyššího zisku, strategie odhalování rizik.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



- 1. a
- 2. stálosti
- 3. b

Řešení

Kapitola 9.1

Kapitola 9.1

Kapitola 9.2

10 SPECIÁLNÍ STRATEGICKÉ FORMY ŘÍZENÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY SPECIÁLNÍ STRATEGICKÉ FORMY ŘÍZENÍ

Obsahem této kapitoly je problematika speciálních strategických forem: strategické aliance, outsourcing, benchmarking.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY SPECIÁLNÍ STRATEGICKÉ FORMY ŘÍZENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- charakterizovat potřebu uplatnění speciálních forem strategie.
- charakterizovat jednotlivé speciální formy strategie: strategické aliance, outsourcing, benchmarking.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu desáté kapitoly: cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY SPECIÁLNÍ STRATEGICKÉ FORMY ŘÍZENÍ

Speciální strategické formy, strategické aliance, outsourcing, benchmarking.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ



Strategické aliance – jsou organizační systémově integrační formy, které zajišťují společnou, efektivní, kooperativní podnikatelskou činnost s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří původně mohli být i konkurenčními organizačními jednotkami.

Outsourcing – tento pojem obecně znamená, že podnik vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je na základě smlouvy jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou podnikatelskou činnost. Jedná se tedy o určitý druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž smluvně.

Benchmarking – je dalším ze speciálních nástrojů strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s nejlepšími podniky v oboru, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

SPECIÁLNÍ STRATEGICKÉ FORMY ŘÍZENÍ

V rámci komplexní strategie je nutno počítat i se speciálními formami řízení, neboť nástup nových jevů v rámci světového dění je trvalým faktorem. Zejména moderní tržní ekonomika je podle Součka ekonomikou turbulencí, změn, převratných událostí. Tato skutečnost je daná objektivními důvody, z nichž hlavní význam mají:

Speciální strategické formy řízení

- a) Stále rostoucí vědecko-výzkumná základna, jejichž činnost vyvolala dosud nevídané tempo uplatnění nových vynálezů v praxi, což mění dosavadní výrobně spotřební vztahy a vede k vytváření zcela nových vztahů ve velmi krátké době;
- b) Politická nestabilita světa, kde došlo a dochází k převratným událostem na celých kontinentech a subkontinentech. Ekonomické důsledky této nestability jsou nezměrné. Dočasně zmizely celé velké trhy na straně jedné, jinde se vytvářejí obrovské trhy nové;
- c) Značné množství volného kapitálu, který je investován převážně do finančních spekulací, rozvracejících stabilitu měnových vztahů a kurzů;
- d) Demografické změny a s nimi související bouřlivý rozvoj nových regionů, vnáší do dosavadní soustavy ekonomických vztahů mnoho nových, dynamických prvků.

Tento stav turbulencí a změn má trvalý charakter a není jevem přechodným. Proto je zapotřebí s tímto stavem vnějšího prostředí počítat a vyvodit z něho následující poučení:

- Každou změnu je třeba chápat především jako vznik šance, neboť z každé nové situace vznikají nové příležitosti.
- Nutno počítat s prací v podmínkách nejistoty.
- Z neustálých změn a chaosu nelze odstranit rizika, ale je nutno je minimalizovat cestou:
 - vysoké informovanosti vedení podniku;
 - organizačního uspořádání podniku;
 - potřebné kvalifikace a motivace pracovníků.

Důležitou složkou připravenosti podniku na změny podmínek je i příprava na využití některých speciálních forem řízení.

10.1 Strategické aliance

Jedním z prostředků posílení výhodného postavení podniku v tvrdém konkurenčním prostředí současného procesu globalizace je využití možnosti vytvořit strategickou alianci. Podle Tiché se přitom strategickou aliancí rozumí společná realizace jedné nebo více podnikových funkcí dvou nebo více podnikatelských subjektů za účelem dosažení konkurenční výhody.

Rámcový postup vytváření strategických aliancí má podle představ Hrona – Šedivého – Tiché:

a) Zhodnocení předmětu činnosti.

- Strategická analýza – rozbor vlivů vnějšího i vnitřního prostředí působících na daný podnik, jež nutí uvažovat o tvorbě aliance;
- Definování role strategické aliance – vymezení role určuje typ aliance, který by měl podnik později vytvořit;

b) Formování alianční strategie

- Desintegrace hodnotového řetězce – desagregace na jednotlivé hodnototvorné činnosti a jejich zhodnocení z hlediska rizik, které by mohla přinést situace, kdyby některé činnosti zajišťovala jiná firma;
- Rekonfigurace hodnotového řetězce – pomáhá rozlišit ty složky hodnotového řetězce, které je žádoucí rozvíjet v rámci podniku (konkurenční výhoda) a které lze bez rizika převést na partnerský podnik;
- Uvolnění vlastních zdrojů a zdrojů partnera – důsledek převedení některých činností na jiné subjekty;
- Vytvoření ochranných mechanismů – obrana proti selhání partnerů, neboť předchozí tři kroky odkrývají klíčové dovednosti podniku;
- Udržování strategických alternativ – pojistka pro selhání aliance i jako způsob adaptace na změny vnějšího prostředí;

c) Vytváření struktury aliance – vymezení vlivu jednotlivých partnerů (vliv majetkových podílů, jiná dohoda). Struktura aliance je základem pro trvalou interakci mezi strategickými partnery a zároveň umožňuje realizaci pouze těch cílů, které jsou v souladu se strukturou.

d) Evaluace aliance

- Zhodnocení aliance musí být řešeno jako kontinuální kontrolní proces dodržování stanovených cílů a zásad;

- Získávání poznatků o alianci – umožňuje vědět, čeho lze v alianci dosáhnout a co nelze, jaké podmínky jsou potřebné k úspěchu;
- Přehodnocení alianční strategie – na základě poznatků a praxe lze uvažovat o změnách či o případném zrušení aliance.

I dobře promyšlená strategická aliance není vždy pouze přínosem, může mít i řadu nevýhod a rizik. Nutno si však uvědomit, že každé riziko navazuje na určitou výhodu, jak je zřejmé z následující tabulky, kdy jsou uváděny různé typy aliancí.

Rizika a přínosy strategických aliancí podle Marcar Management Institute of America.

TYP ALIANCE	RIZIKO	VÝHODA
Koncese	Noví konkurenti	Rychlejší proniknutí na trh
Společný výzkum a vývoj	Vzájemná rivalita	Redukce nákladů na vývoj
Universita	Pomalé výsledky	Nízké náklady Absence rivality
Společný marketing	Problematické sladění	Publicita, společné náklady
Technologie	Interní narušení	Širší znalosti
Konsorcium	Nedokonalosti, nízká kvalita	Společná síla, přidaná hodnota
Společný podnik na projekt	Skluzy, změny cílů	Soustředěné využití zdrojů
Společný podnik s nevyrovnanou majetkovou účastí	Málo flexibilní partner	Solidnost, podíl na zisku
Společný podnik s vyrovnanou majetkovou účastí (50:50)	Zdlouhavý start	Trvalé, hodnotné závazky

10.2 Outsourcing

Dnešní trend zeštíhlování podniků zahrnuje pojem outsourcing, který se v managementu většinou ujal v původním znění. Tento pojem lze definovat jako strategii managementu, při níž organizace přejímá výkony cizích firem místo provozování vlastních činností, přičemž se však nejedná o základní, klíčové aktivity, jež jsou posláním firmy. Opačný trend se nazývá insourcing, čímž se rozumí, že podnik sám ve své režii začne provozovat činnosti, které dosud odebíral od cizích firem.

V rámci podnikové strategie je proto nezbytně nutné, formulovat výpovědi o tom, které jsou klíčové schopnosti a klíčové aktivity podniku, neboť činnost každé organizace lze rozčlenit do tří základních skupin:

- činnosti, jež jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu;
- činnosti, které sice nepřinášejí přidanou hodnotu, ale je nezbytné je ve firmě zajistit. Patří mezi ně ekonomické a finanční služby, zajištění bezpečnosti práce a kontrola jakosti produktů;
- činnosti doplňkové. Právě na tuto kategorii je outsourcing zaměřen, protože je lze získat dodavatelsky.

Schematicky lze rozčlenění činnosti podniku vyjádřit zobrazením ve smyslu následujícího obrázku, přičemž outsourcing zahrnuje úplně nakupované (cizí) činnosti a část tzv. „smíšených“ činností.

Členění činností podniku podle Gulla



Vyčleněním některých činností se firmy zbavují článků, bez kterých se mohou obejít a které jsou pro ně často zátěží. V mnoha případech je pak samostatná existence oddělených subjektů předpokladem pro jejich úspěšnější fungování.

Cílem je ozdravení hospodaření firmy. Pokud se firma pro vyčlenění rozhodne, je třeba, aby byly stanoveny podmínky, za jakých bude nový subjekt dodavatelské činnosti vykonávat. Je nutné specifikovat práce, které budou realizovány, ale i jejich zadávání, přejímání a dokladování. Součástí by měly být i zajištění požadavků na specializovaná oprávnění a osvědčení pro výkon činnosti u zhotovitele a požadavky z oblasti zajištění jakosti. Zadavatel by se rovněž měl zajímat o způsob pojištění za náhradu škod z činností, které by zhotovitel, v případě chyb při plnění dodávky, mohl způsobit. Pojištění by se mimo přímých vad mělo vztahovat i na případné ztráty způsobené například výpadkem výroby. Samozřejmě je i stanovení garancí.

Největší šance cílově orientovaného outsourcingu je ve vytváření menších, akceschopných podnikatelských jednotek, jež veškeré své úsilí soustředí na zlepšování svých klíčových aktivit. To vede k odbourávání nadměrných štábů, k zjednodušení vnitropodnikového řízení, k podpoře orientace na službu zákazníkům. Příliš dlouhé řetězce při tvorbě hodnot a příliš velká hloubka služeb se tak outsourcingem uvádí do racionálních poměrů. Tím roste hospodárnost a produktivita.

Na druhé straně má však outsourcing i záporné stránky, neboť outsourcing svádí k čistě nákladovému myšlení a vytváření závislosti na partnerovi. Proto snížení nákladů není samo o sobě rozhodujícím faktorem, ale pro zavedení outsourcingu by mělo svědčit více výhod současně. Zavádění outsourcingu dále snižuje jistotu pracovníků a může i ohrozit image podniku a mít negativní vliv na podnikovou kulturu v případě, že dojde k vyčlenění některé z důležitých činností. Důležitým faktorem přispívajícím k odstranění negací outsourcingu je potřeba upravovat, nebo doplňovat mezi podnikem a outsourcingovým partnerem čas od času.

10.3 Benchmarking

Benchmarking

Benchmarking je proces, jehož účelem je podle Hružové porovnání (srovnání) vlastního podniku s nejlepšími podniky v oboru i mimo něj, aby se zajistila konkurenceschopnost a rozvoj podniku tím, že se využijí jinde osvědčené postupy. Proto pojem benchmark, ústřední a statický bod benchmarkingu, již dávno není spojován jen se svým původním významem nivelační značky, tedy pevného bodu, ke kterému se vztahují všechna měření. V dnešním manažerském smyslu slova se jedná o určitý standard, etalon či vzor, jehož prostřednictvím se hodnotí podnik jako celek či jako jeho části jako jsou postupy, produkty, aktivity. Lze proto říci, že benchmarking je proces

monitorování a hodnocení určitého předmětu cestou srovnávání s daným vzorem, který je nejlepší v daném prostředí. Je to postup, jehož prostřednictvím lze výrazně zvýšit efektivnost firmy, aniž by bylo nezbytné investovat čas, úsilí a finance do hledání nových, neprobádaných cest, s nimiž by byla spojena velká rizika.

Tato metoda je vysoce aktuální hlavně v době hospodářské recese, kdy je třeba snižovat náklady a lépe využívat podnikové zdroje. Tím, že se budeme srovnávat s nejlepšími, naplníme snadno prvořadý cíl benchmarkingu, jímž je odhalení vlastních nedostatků ve výkonnosti. Přitom pomocí benchmarkingu lze zkoumat a porovnávat téměř všechno. Benchmarking je považován za účinný nástroj praktického managementu, kterým se zefektivňují a zkvalitňují firemní procesy, zvyšuje se konkurenceschopnost, čímž se podnik stává inovativnější a tvořivější.

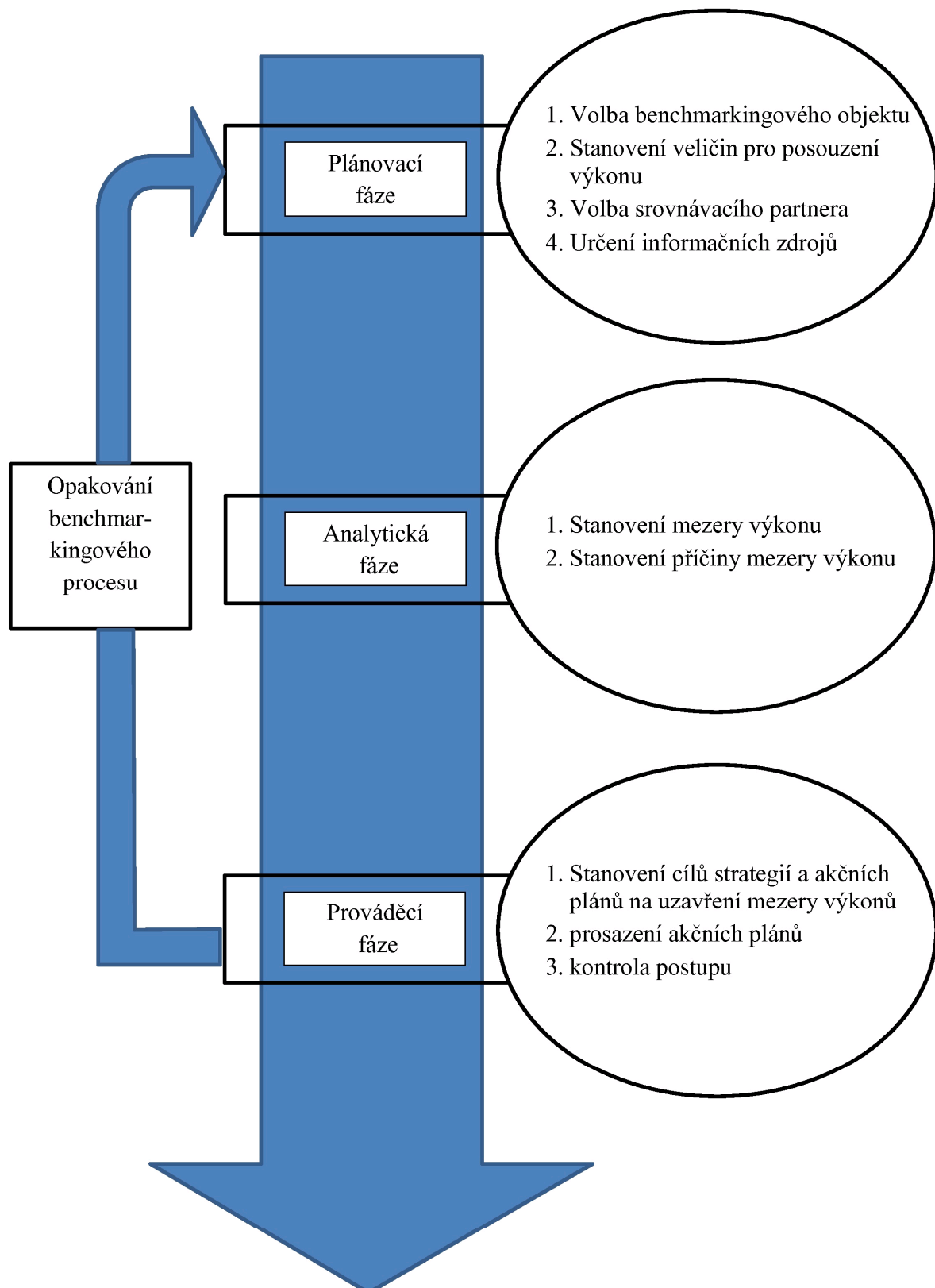
Proces benchmarkingu probíhá fázově a prakticky je tvořen základními sedmi kroky, které jsou pro benchmarkingový projekt typické. Jedná se o následující postup podle:

- stanovit kritéria benchmarkingu – koncipovat dotazník;
- připravit interní (vlastní) data pro srovnání – přesně určit ukazatele;
- vybrat srovnávací podnik – výběr toho nejlepšího;
- shromáždit externí data (data srovnávacího podniku) – vyčerpat všechny zdroje dat;
- analyzovat a interpretovat data v podobě srovnání – případně použít znalostí expertů;
- odvodit cíle specifické pro podnik – zadat vysoké cíle;
- naplánovat opatření – hledat tvůrčí řešení.

Podle Hrůzové lze benchmarking kategorizovat na:

- interní (vnitřní) benchmarking – srovnání procesů i organizačních jednotek v rámci podniku;
- konkurenční (vnější) benchmarking – srovnání s přímými konkurenty;
- funkční benchmarking – porovnání podobných klíčových operací a funkčních oblastí napříč odvětvími;
- generický benchmarking – srovnání základních podnikatelských funkcí napříč odvětvími;
- zákaznický benchmarking – porovnání toho, co podnik nabízí s tím, co zákazník požaduje;

- strategický benchmarking – komparativní analýza nejlepších podniků v nekonkurenčním odvětví k určení možnosti strategické změny v rámci klíčových podnikatelských procesů.



K ZAPAMATOVÁNÍ

Vhodný výběr speciální strategie může pomoci podniku při jeho zkvalitňování strategického řízení.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Který z typů speciálních forem strategie je pro podnik nejvýhodnější? Co by měl podnik při výběru dané formy zvažovat?

PRŮVODCE STUDIEM

Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost na účelnost volby některé z forem speciálních strategií z aspektu dané situace podniku (okolí ve kterém působí, jeho vnitřní situaci atd.).

SHRNUTÍ KAPITOLY SPECIÁLNÍ STRATEGICKÉ FORMY

Obsahem této kapitoly je problematika speciálních forem strategie: strategické aliance – postup jejich vytváření, evaluace aliance, outsourcing a benchmarking – jejich obsah a postup při uplatnění.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

1. HRŮZOVÁ, H.: Benchmarkingové jiskření, Moderní řízení 32, 1997.
2. SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podniku, MFICG, s.r.o., Praha 1996.
3. Alternativa benchmarking, MŘ 30, 1995, č. 7.
4. Cesta k benchmarkingu, MŘ 30, 1995, č. 3.

Doplňující zdroje

5. Strategie outsourcingu, MŘ 29, 1994, č. 2.
6. Strategie outsourcingu. MŘ 2/1994.

KONTROLNÍ OTÁZKY



1. Jak by jste definovali rámcový postup vytváření strategických aliancí podle představ Hrona - Šedivého - Tiché?
2. Co znamená pojem „evaluace aliance“?
3. Znamená pojem outsourcing strategii managementu, při níž organizace nepřejímá výkony cizích firem, ale naopak upřednostňuje najímání svých vlastních zaměstnanců?
4. Je benchmarking proces porovnávání vlastního podniku s těmi nejlepšími podniky působícími ve stejné oblasti podnikání?
5. Jak by jste popsali největší šance cílově orientovaného outsourcingu?
6. Má vytvoření strategické aliance i nějaké nevýhody?
7. Jak by jste rozčlenili činnosti podniku podle Gulla?

Kontrolní otázky

TEST 2



Vyberte správnou odpověď:

Test

1. V rámci podnikové strategie je nezbytně nutné, formulovat výpovědi o tom, které jsou klíčové schopnosti a klíčové aktivity podniku, neboť činnost každé organizace lze rozčlenit do tří základních skupin:

- a) činnosti, které přinášejí přidanou hodnotu, a proto je nezbytné je ve firmě zajistit, dále činnosti, jež sice nejsou posláním podniku a nepřinášejí mu přidanou hodnotu, ale jsou důležité k zajištění bezpečnosti práce atd.,
- b) činnosti, které sice nepřinášejí přidanou hodnotu, ale je nezbytné je ve firmě zajistit, činnosti, jež jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu, činnosti doplňkové,
- c) činnosti, které sice nepřinášejí přidanou hodnotu, ale je nezbytné je ve firmě zajistit, činnosti, jež jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu, činnosti doplňkové, činnosti evaluační.

2. Podle Hrůzové lze benchmarking kategorizovat na:

- a) interní, vnější, funkční, generický, zákaznický, strategický, výkonový,
- b) interní, vnější, funkční, generický, zákaznický, strategický, zabezpečovací,
- c) interní, konkurenční, funkční, generický, zákaznický, strategický.

3. Znamená generický benchmarking srovnání procesů i organizačních jednotek v rámci podniku?

- a) ano,
- b) ne.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



Řešení

1. b
2. c
3. b

Kapitola 10.2

Kapitola 10.3

Kapitola 10.3

11 VÝVOJOVÉ TRENDY V SYSTÉMU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY VÝVOJOVÉ TRENDY V SYSTÉMU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Obsahem této kapitoly jsou vývojové trendy v systému řízení podniku – v ekonomice, podnikání, procesech globalizace, transkontinentální strategie, uplatnění nových manažerských přístupů v řízení.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY VÝVOJOVÉ TRENDY V SYSTÉMU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- charakterizovat vývojové trendy ve společnosti a jejich dopad na změny ve strategickém řízení podniku.
- charakterizovat vliv globalizačních procesů na tvorbu globální strategie.
- charakterizovat uplatnění nových manažerských přístupů v řízení podniku.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu jedenácté kapitoly: cca 3 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY VÝVOJOVÉ TRENDY V SYSTÉMU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Vývojové trendy ve společnosti, ekonomice, podnikání – procesech globalizace, globální strategie, změny ve strategickém řízení podniku, nové manažerské přístupy v řízení, inovace.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ



Podnik, který chce v prostředí tržního hospodářského systému úspěšně rozvíjet své aktivity, je nucen provádět důkladné analýzy vývoje a vývojových trendů působících v jeho vnitřním prostředí i v jeho okolí tzn. v jeho externím prostředí, které ho obklopuje. Rozpoznávání, evaluace a flexibilní přizpůsobování se objektivním vývojovým tendencím je jedním z nejvýznamnějších požadavků, které jsou kladeny na vrcholový management každého podniku, který se chce udržet nejen na tuzemském trhu, ale i evropském a světovém.

Je nanejvýš naléhavé, aby se podniky, vláda a regionální orgány, jejichž poslání se stává stále více významnějším zejména při integraci zemí, jejich vstupu do EU, začaly strategicky uvažovat o své budoucnosti v širších, globálních, nadnárodních dimenzích. V této oblasti by měly poskytovat své odborné služby příslušné poradenské agentury, vysoké školy, jiné odborné instituce, včetně inovačních center.

VÝVOJOVÉ TRENDY V SYSTÉMU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

V současném období jsme svědky rodících se nových integračních procesů v ekonomice a podnikání, procesů globalizace a vzniku nadnárodních společností.

*Vývojové trendy
v systému
strategického řízení*

Globalizace světové ekonomiky přináší širokou internacionalizaci podnikání, přístup podnikatelů k širším evropským a světovým trhům. Tento proces je však spojen i s rostoucí konkurencí v globálním měřítku. Od konkurenceschopnosti daného regionu, dané země, jejich přínosu do světové ekonomiky, se bude odvíjet její rozvoj a životní úroveň národů.

Prohlubující se vztahy národních ekonomik a světových ekonomik si vynutí určité nadnárodní regulační mechanismy, ke kterým tč. např. patří mechanismy EU, OECD, EFTA, CEFTA. V Americe je podobnou organizací NAFTA. Ze světových organizací to jsou původní GATT od r. 1994 WTO, Mezinárodní měnový fond, Světová banka, nejuniverzálnější světovou organizací je OSN a její Bezpečnostní rada.

Pokud se jedná o samotné podniky, ty se budou spojovat ve velké společnosti v rámci jednotlivých regionů, zemí Evropy i světa.

Přitom malé a střední podniky, které jsou považovány za pružné podnikatelské jednotky z aspektu inovačního procesu, budou nadále vyvíjet své inovační podnikatelské aktivity nezávisle, resp. v kooperaci s většími podniky a obchodními společnostmi.

V těchto souvislostech stojí národní ekonomiky, regiony, ale i podniky před vážnou úlohou: **vypracovat svoji vizi a strategii v rámci globální ekonomiky Evropy a světa.**

Rozhodující zde jsou kvalitní a aktuální informace, kvalitní informační technologie a jejich účinná využitelnost – vysoká tvůrčí a odborná způsobilost tvůrců nových strategií, jejich postupné implementace. Zvyšuje se zde složitost managementu, uplatňování nových manažerských přístupů v řízení.

Je nanejvýš naléhavé, aby se podniky, vláda a regionální orgány, jejichž poslání se stává stále více významnějším zejména při integraci zemí, jejich vstupu do EU (zdůrazňuje se zde přeshraniční regionální spolupráce), začaly strategicky uvažovat o své budoucnosti v širších, globálních, nadnárodních dimenzích. V této oblasti by měly poskytovat své odborné služby příslušné poradenské agentury, vysoké školy, jiné odborné instituce, včetně inovačních center.

11.1 Nové vývojové trendy v ekonomice, podnikání, procesech globalizace

*Nové vývojové trendy
v ekonomice,
podnikání, procesech
globalizace*

Současná etapa vývoje společenského života je ve znamení převratných změn hospodářských systémů. Charakter a hloubka současných změn je největší za posledních dvě stě let, konstatují někteří významní ekonomové. Jako základní ekonomický zdroj jsou považovány **znalosti**. Dochází k odklonu od starých principů řízení, struktur a postupů a začínají se uplatňovat zcela nové systémy. Příkladem zde je reengineering, jehož uplatňováním je provázáno klíčovými slovy: zásadní, radikální, dramatické, procesy.

Poprvé v historii se lidstvo loučí s lokálními ekonomikami, doplňkově obohacovanými zahraničním obchodem, uvádí M. Matejka. Stále více podniků, obchodních společností operuje celosvětově. Konkurence stále roste. Zboží, lidé, kapitál, informace se přesouvají mezi vzdálenými částmi světa, vše je stále více propojeno. Tradiční nástroje regulace národních ekonomik se stávají méně účinné. Globální rozměr hospodářství je jednou z hlavních příčin propojování podniků do různých sítí a řetězců v dodavatelsko-odběratelských vztazích, ve výzkumu a vývoji nových výrobků a technologií (zde dokonce i mezi konkurenčními organizacemi). Mimořádný význam má řetězení a síťování malých a středních podniků jako trvalých nositelů inovací.

Globalizace ekonomiky při slábnutí úlohy regulace národních ekonomik a při absenci celosvětové regulace vytváří nepředvídatelné turbulentní prostředí.

V souvislosti s tím nabývají stále většího významu – **informace**. Informační technologie umožňují šetřit čas i náklady, usnadňují sdílení informací. Usiluje se zde o eliminaci všeho zbytečného, pomalého a nákladného. Značný důraz se klade na přímé vizuální informace v probíhajících procesech, které jsou rychlé a levné. Nejvíce citelné jsou a budou změny v oblasti práce, systému řízení podniku a pracovních vztahů.

Neexistuje jednoznačný model budoucího vývoje, předpokládat však lze její významné trendy, jak uvádí M. Sedlák /5/, které jsou spojeny s mnoha užitky, ale i riziky. Lze např. očekávat:

- značný vzrůst světové populace (z 5 384 mil. lidí v r. 1991 na 8 647 mil. v r. 2025), zejména v Asii, Africe a Jižní Americe;
- diferenciaci ekonomického vývoje světových regionů a některých zemí zapříčiní změny v rozdělení HDP ve světě, když se výrazně posílí úloha asijských zemí;
- bude pokračovat proces dezindustrializace hospodářství, který začal ve

vyspělých zemích v 60. letech a má rostoucí tendenci (např. v EU pracuje v průmyslu jeden z pěti zaměstnaných, v USA méně než jeden z šesti zaměstnaných a ve službách působí cca 74 %;

- svobodný obchod umožní internacionalizaci podnikání: přístup k větším trhům přesahujícím národní hranice, což stimuluje jejich ekonomický růst a přinese Evropě a světu značný ekonomický potenciál;
- internationalizace podnikání je spojená s globální konkurenceschopností, dosahování zvýšené konkurenceschopnosti bude nutit země stále více přecházet k sofistikované produkci a poznatkově orientované ekonomice, rozhodujícím zdrojem ekonomického rozvoje se stávají lidé;
- vývoj společnosti a ekonomiky bude provázen permanentními změnami, nepředvídanými „šoky“;
- globální ekonomika může výrazně ovlivnit distribuci bohatství mezi zeměmi, vyvolat růst globální nerovnováhy;
- projevují se obavy z dalšího otvírání se příjmových nůžek obyvatel jednotlivých zemí, např. podle zpráv z OSN vyplývá, že rozdíly mezi bohatými a chudými se prohlubují (v USA klesl v letech 1997 – 1998 průměrný příjem nejchudší pětiny rodin o 7 %, příjem nejbohatší pětiny rodin stoupl o 15 %);
- globální ekonomika poskytne kvalifikovaným lidem větší bohatství než méně kvalifikovaným, u kterých dojde k poklesu životní úrovně, čím se bude vytvářet destabilizující propast uvnitř pracovních sil;
- hrozbou se stává nezaměstnanost, která roste se sílícím tlakem na zabezpečení konkurenceschopnosti země, za kterou, jakož i za zvýšení výkonnosti, se platí vysoká cena; je to paradox nového pokroku ekonomiky – roste zde mezera mezi likvidací pracovních příležitostí a jejich vytvářením, dále k růstu nezaměstnanosti přispívá i odliv kapitálu z ekonomik vyspělých států do rozvojových zemí s levnou pracovní silou;

problematické a otevřené jsou otázky vztahu globální ekonomiky a národní ekonomiky, ekonomiky státu; vynořuje se zde potřeba nadnárodního regulačního mechanismu; názory se zde různí, národní ekonomické zájmy budou přetrvávat a je třeba jim věnovat náležitou pozornost v procesu globalizace a internacionalizace, vytvářet pro ně přijatelné podmínky.

11.2 Transkontinentální (globální) strategie

*Transkontinentální
strategie*

Transformace ekonomik jednotlivých zemí postupně narůstá a nabývá celosvětových rozměrů. Pod vlivem globalizace se mění konkurenční prostředí, začínají se měnit struktury v jednotlivých odvětvích.

Postup tohoto vlivu začíná zpravidla od poptávky, zvyšuje se přes nabídku, přerůstá od globální soutěže a vyúsťuje do fáze, kdy strategie podniků jsou nuceny tento vliv respektovat.

Globalizace poptávky se projevuje už po II. světové válce, kdy se šíří bez respektování hranic a kontinentů poptávka po spotřebním zboží (PEPSI, džíny, walkmany, atd.) a rozšiřuje se a průmyslové zboží, zejména automobily.

Globalizace nabídky je způsobená zejména požadavky na urychlování industrializace rozvojových zemí, na nové technologie, nové výrobky apod.

Globalizace soutěže představuje soutěž nové kvality, která je provázená růstem vzájemné závislosti podniků v globálních sférách. Když podnik překročí hranice domácího trhu (vývozem výrobků, investicemi apod.), setká se v jiných zemích se stejnými konkurenty jako původně (samozřejmě i s konkurenty novými), ale v jiných, širších souvislostech. Podniky i celé národní ekonomiky se tak dostávají do stále větší vzájemné závislosti. Výsledkem vývoje této globální soutěže jsou nové příležitosti, ale také nová rizika. Rizika pro ty podniky, které podceňují význam vlivu globalizace, nepřistoupily k tvorbě globalizace strategických aktivit.

Globální strategie je založena na odhalování interakčních vztahů podniků na světových trzích, jejichž rozvoj je postupně odvozován od rozsahu působení na trhu (pronikání na nové trhy), od růstu flexibility podniku šířením nejen aktivit obchodních, ale i výrobních do oblastí s výhodnějšími podmínkami (mzdovými, obstarávání surovin apod.). V neposlední míře je to závislost odvozena od úrovně vědomostí, informací.

Globální strategie

Vyvstávají zde otázky: Proč je současná globální ekonomika natolik turbulentní, že ztěžuje, někdy i znemožňuje dobré předvídání, tvorbu správné strategie a její implementaci?

Nepředvídatelnost vývoje lze vysvětlit, jak uvádí M. Matějka, především deregulačními tendencemi a snižováním vlivu přežívajících národních regulací na hospodářský rozvoj. Citát L. Thurowa to potvrzuje: „Ve světě jsou dnes všichni na sobě vzájemně závislí a propojení s těmi nejrozmanitějšími vzorci nabídky a poptávky, jaké jen mohou existovat. Éra regulace národních ekonomik jednoduše končí a regulace globální ekonomiky zatím neexistuje.“ Existuje tedy určitá živelná spleť vztahů v celosvětovém měřítku, která značně ztěžuje strategické rozhodování.

Z dosavadních **zkušeností při tvorbě strategie pod vlivem globalizace** vplynulo několik poznatků, resp. zásad:

- jedním ze základních atributů globalizace je vnímání světa jako jednoho homogenního trhu bez hranic; v tom smyslu musí podnik přistupovat k tvorbě své globální strategie;

- globální trh se skládá ze segmentů (stejně jako domácí trh) a rozhodující je zde to, zda si podnik vybere vhodný segment z pohledu globálního trhu a bude schopný při změnách na trhu upravit svoji strategii a přesunout své podnikatelské aktivity i do jiných segmentů globálního trhu;
- globalizační strategie jsou prosazovány přes získávání pozic na lokálních trzích, dochází k postupnému zdolávání jednotlivých trhů a segmentů, pohlcování resp. likvidování lokálně orientovaných konkurentů;
- globalizace umožňuje překonávat hranice a vytváří tak možnosti podnikat na celém světě; je však i hrozbou z aspektu silné konkurence na světových trzích a hrozbou z aspektu snižování možností ochrany lokálně orientovaných podnikatelů před vlivem globálně orientovaných podniků;
- globalizační strategii uplatňují zejména velké a silné firmy, v rukou kterých znamená silnou zbraň, umožňující soustředit obrovský potenciál na získání dobré konkurenční pozice na trhu;
- globální ekonomika je motivující silou pro vznik fúzí a akvizic; mottem mnohých obchodních společností jak uvádí M. Sedlák se stalo heslo: „Čím jsi větší, tím je to lehčí.“;
- menší firmy se snaží čelit globalizačnímu procesu globalizační strategií propojováním, aby se společnými silami, šířkou nabídky sortimentu a velikostí zdrojů dostaly na konkurenceschopnou úroveň;
- **globalizační strategie zahrnují:** marketingové strategie (výrobně-tržní orientaci, distribuční sítě, cenovou politiku, podporu prodeje – public relation), zásobovací a výrobně-kooperační strategie, finanční strategie, personální, výzkumně-vývojové a další funkční strategie, formulované a implementované z globálního, celosvětového aspektu; **jedná se zde o integrovanou, globalizační strategii;**
- globalizační strategie mohou být realizovány prostřednictvím parciálních globalizačních strategií, tzn. soustředěním se na globalizaci z určitých aspektů, např. na určitou kategorii podnikání, segmenty trhu, zákazníka apod.

Globalizace z aspektu rozvoje podniku je objektivní proces, na který musí podnik reagovat ve svých podnikatelských a dílčích strategiích, včetně strategie celopodnikové, chce-li v budoucnu přežít.

11.3 Uplatnění nových manažerských přístupů v řízení

*Uplatnění nových
manažerských
přístupů v řízení*

Nelze konstatovat, že v současnosti existuje jednoznačná koncepce o typu nových podniků v globálním prostředí, o jejich systému řízení. Pod vlivem změn v domácím i zahraničním prostředí, tedy pod vlivem globalizačních změn, je možné nový typ podniku a jeho managementu charakterizovat těmito

vlastnostmi:

- zvýšenou orientaci na zákazníka a s tím spojenou klíčovou úlohou marketingu;
- přechodem od velkovýroby standardního zboží k výrobě produktů, uspokojujících jedinečné potřeby zákazníků; jedná se o nabídky vysoko kvalitních výrobků, stále nových v aktuálním čase, což vyžaduje vysokou flexibilitu podniku – urychlování inovačních procesů se všemi aspekty současných a rodících se nových vztahů v globálním měřítku;
- změnou zdrojů ekonomického růstu podniků, spočívajícím v růstu produktivity práce podporované vědecko technickým rozvojem a kreativitou lidí;
- komplexností strategických rozhodovacích procesů, které jsou schopné objevit plný rozsah nových a stále se měnících podmínek prostředí, generovat vývojové tendence a strategie; v následujícím období lze očekávat, že nejnaléhavější oblastí managementu podniku bude vypracování globalizační strategie; manažeři zde budou muset věnovat větší pozornost úvahám o budoucích změnách v širokém národním i světovém okolí z aspektu formulace pružné, přizpůsobivé strategie, s novými globalizačními prvky;
- zdokonalením a rozšířením informací nejen o stavu uvnitř podniku, ale zejména v jeho globálním, rodícím se okolí;
- transformací moderních společností, která začala koncem 20. století a bude pokračovat v daleko širší míře; stále více podniků, včetně „národních šampionů“ se stane součástí globálních sítí, které přesahují hranice, stávají se internacionálními (v globálních sítích jsou konečné produkty výsledkem činností propojených původních podniků mnoha zemí);
- užším, logistickým propojením všech článků podnikatelského řetězce, přesahujícího hranice dané země, meziorganizačním řízením s postupně mizícími rozdíly mezi interními a externími transakcemi;
- koncentrace velkých podniků na klíčový předmět podnikání, kterým jsou schopné působit na globální úrovni; v této souvislosti se velké podniky zbavují některých původních úloh a aktivit a ponechávají je menším, specializovaným subjektům.

Před podnikovým managementem stojí náročná úloha – zvládnout novou situaci a strategicky i takticky se připravit na budoucí vývoj.

Prostředkem k zajištění nově pojatých strategických cílů je **budování nových, pružných systémů řízení** a schopností podniku, hlavně, jak uvádí M. Matějka, v oblasti:

- špičkových znalostí a tvůrčí práce s důrazem na šíři a hloubku znalostí, bezbariérové zjišťování a přejímání nejlepších světových praktik, nových

vědeckých poznatků, silný vlastní výzkum a vývoj, zapojení všech pracovníků podniku do inovací;

- štitosti podniku, vedoucí k maximální produktivitě: eliminace všeho zbytečného, jednoduchost technických řešení výrobků a bezztrátovost zpracovatelských procesů;
- pružnosti a rychlosti: rychlá reakce na kvantitativní a strukturální změny poptávky, rychlé uvádění nových výrobků na trh;
- kooperativnosti: týmová práce uvnitř organizace, pružná kooperace s jinými organizacemi (tzv. outsourcing).

Zdůrazňuje se zde, že ke tvorbě podnikové strategie je nutno přistupovat z aspektu aktuálního světového vývoje. Proto snaha podniku vyvíjená při implementaci tradičního strategického řízení (zaměřeného na procedury, detailní rozpočty a kontrolu odchylek od plánu) nesmí odvádět podnik od pružné reakce na nečekané změny v tržních podmínkách a změnách poptávek a požadavků.

Současnost a zejména budoucí vývoj vyžaduje budovat pružné podniky, schopné rychle a efektivně reagovat na jakékoli změny.

Je třeba brát v úvahu, že dochází k zásadním změnám výrobních koncepcí a systémů. Operační pojetí je nahrazováno procesním, které je zaměřeno na eliminaci všeho, co v podnikových činnostech nepřidává hodnotu. Obrovská globální konkurence s převahou kapacit vytváří nebývalý tlak na zvyšování produktivity a snižování nákladů. Zeštitlování podniků je proto existenční nutností.

V eliminaci všeho zbytečného, pomalého a nákladného se vyvíjí úsilí i v oblasti informací, informačních technologií a informačních systémech. Důraz se zde klade na přímé, vizuální informace o probíhajících procesech.

K významným změnám v managementu podniku dochází v oblasti světa práce. Dochází k reintegraci činností v tradiční podnikové struktuře, pyramidový tvar se zplošťuje přenosem řady řídicích funkcí na výkonné pracovníky. Základními jednotkami systému řízení podniku se stávají multifunkční procesní týmy. Dochází k aktivizaci nevyužitého myšlenkového potenciálu většiny pracovníků, v týmech vznikají synergické efekty, řízení se zkvalitňuje, zrychluje a zlevňuje.

V období postupné globalizace je významná **součinnost podniků**, např. v již uváděných **řetězcích** (kde jsou v relativně stálých vztazích propojení dodavatelé s odběrateli) a **sítích** (kde spolupracují např. i konkurenti, vysoké školy, města, regiony atd.).

Rozvoj řetězců se projevuje v relativně stálých obchodních vztazích dodavatelů a jejich zákazníků, informační provázanosti a také ve společném

*Reintegrace činností
v podnikové struktuře*

umístování pracovníků různých podniků. Do popředí se dostává procesní myšlení, související s klíčovou úlohou plynulosti, bezztrátovosti procesu nejen uvnitř podniku, ale v dodávkách materiálu a komponentů, logistika zde nabývá stále důležitějšího poslání.

V řetězcích tradičně dominuje postavení zákazníků, jejichž požadavky, poptávky, dodavatelé respektují. V posledním období se však dodavatelé aktivizují, nabízejí zákazníkům, že pro ně udělají něco zcela nového, co doposud nepožadovali, nabízejí zcela nový produkt, který je překvapí a lépe uspokojí.

Networking

Síťování (networking) lze považovat za vyšší vývojové stádium ve vztazích podniků, kde se propojují i konkurenti. Přínosem v těchto sítích jsou demokratické ekonomické vazby mezi subjekty, neexistuje zde společný vlastník, resp. kontrolor. Nikdo není dohodami omezen v cenách, výrobcích atd., tzn. že zúčastněné subjekty spolupracují za určitých výhodných podmínek a také mohou mezi sebou konkurovat. Jedná se zde o proměnlivé síťování, každý podnik může síť kdykoli opustit.

Důvodem akcelerace síťování je narůstající globální rozměr ekonomiky, tlak na náklady, rychlost a variabilitu dodávek. Velké korporace spolupracují zejména v oblasti výzkumu, vývoje, které jsou nákladově a časově mimořádně náročné.

Sítě malých a středních podniků, v zájmu globální konkurenceschopnosti mají např. společnou propagaci, prodej výrobků, informační, marketingové, právní služby atd., společně formulují i strategické záměry.

Moderním prvkem v systému řízení podniků v oblasti jejich spolupráce je **outsourcing**, jako určitý druh kooperace, přispívající ke zvyšování produktivity a flexibility. Spočívá v tom, že podniky kupují to co neumějí dělat dostatečně produktivně (např. součástky, polovýrobky apod.). Outsourcing umožňuje pružnou reakci podniku na kolísání poptávky: při jejím růstu nebo poklesu podnik více nebo méně uplatňuje outsourcing. V rámci celosvětového přenosu kapacit umožňuje outsourcing podnikům vyvíjet svoji podnikatelskou činnost bez kapacitních omezení.

Velké podniky přistupují k decentralizaci, zavádějí vnitropodnikové tržní vztahy (uplatňoval i T. Baťa) a tak vnášejí filozofii malého podnikání do podnikání většího rozsahu.

Změnit se musí vše, konstatuje Z. Souček a začít je třeba u vytváření nové kultury podniku zejména v oblasti tvůrčí aktivity pracovníků, jejich sounáležitosti k podniku, vědomí odpovědnosti vůči zákazníkovi, pracovnímu kolektivu a celé společnosti. Jedná se o plnění závazků vůči odběratelům, dodavatelům, zaměstnancům, bankám, respektování zákonů, etických norem podnikání atd.

Především se tento proces týká top manažerů, kteří musí být vzorem pro ostatní manažery i zaměstnance podniku ve všech aktivitách předtím uvedených.

Chce-li podnik obstát v procesu globalizace, musí se zaměřit na změny, zkvalitňování a inovace zejména v těchto aktivitách systému řízení:

- zkvalitnit kontakty s dodavateli (od jejich výběru, nákupu, platebních podmínek, dopravních cest atd. až po zdokonalení komunikace a využívání moderních informačních technologií) tak, aby se stali dlouhodobými, spolehlivými partnery podniku;
- nahradit dlouhé procesy od uzavírání smluv, TPV, fakturace až po platební styk elektronickým obchodem;
- v procesu integrace a fúzí, hledat zahraniční firmy disponující potřebným know-how a distribučními sítěmi;
- vybudovat resp. zdokonalit informační systém podniku, umožňující systematicky sledovat vývoj ekonomiky, celní, daňové a měnové politiky, vědecko-technického rozvoje atd. v okolí, v celém světě; získané informace pak pružně a rychle transformovat do příslušných aktivit podniku;
- přicházet na trh se supervýrobky, které zákazníky překvapí a podnik silepší pozice na trhu;
- zlepšovat využití aktiv a optimalizovat výši a strukturu pasiv;
- vytvářet komfortní podmínky pro odběratele (zejména pro stálé a větší odběratele vytvářet konsignační sklady, spolupracovat při vývoji nových výrobků, sladování strategií atd.);
- získávat nové trhy v tuzemsku a zejména v zahraničí;
- přistupovat k tvorbě cen tak, aby náklady na výrobek se odvozovaly od ceny dosažitelné na trhu (tzn. target costing);
- uplatňovat nové metody údržby cestou TPM (Total Productive Maintenance) spočívající v tom, že osádka stroje provádí i jeho běžnou údržbu, střední a generální opravy provádějí kvalifikovaní opraváři; zkušenosti z uplatnění TPM prokazují značné úspory nákladů;
- vše využívat pro pružnost a rychlost managementu podniku, všech výkonových procesů;
- zvyšovat produktivitu (změnit portfolio výrobků podniku, zdokonalit organizaci práce, zlepšit pracovní morálku);
- zkvalitnit organizační strukturu podniků, odstranit složité hierarchické struktury, zabezpečit účinnou provázanost vnitropodnikových vztahů a jejich integraci s vnějšími vztahy podniku, zabezpečit zastupitelnost

TPM

pracovníků atd.;

- zkvalitnit podporu prodeje, zvýšit účinnost public relation podniku;
- vybudovat vlastní podnikový výzkum a vývoj, včetně účinné licenční politiky.

Na výzvy zítřka je třeba reagovat už dnes. Jen tak lze vybudovat silnou organizaci s dynamickým růstem, která může mít v budoucnu úspěch. Ten však do značné míry závisí na lidech, kteří pro firmu pracují. To bylo motto 30. mezinárodní konference „Globální řízení lidských zdrojů“, pořádané evropskou pobočkou AMAI (American Management Association International) v r. 1998.

AMAI

Nacházíme se na počátku přechodu od economy of scale (základ kapitál), k economy of knowledge (ekonomice znalosti), jako určujícího činitele prosperity.

Economy of scale

Economy of knowledge

V současnosti je dynamika rozvoje lidí na třetím místě za rozvojem informací a technologií. Je to výzva pro rozvoj lidských zdrojů, která vyžaduje novou působnost útvarů pro lidské zdroje (personálních útvarů), které se musí stát strategickým partnerem managementu podniku. Bude nutné přijmout zejména tato opatření:

- soustředit pozornost na způsobilost, kompetenci pracovníka, jeho připravenost na podávání žádoucích výkonů;
- věnovat se tvorbě zákazníka, formování trhů a vztahů k zákazníkům;
- zaměřit řízení informací na zvyšování inteligence podniku;
- orientovat se na rozvoj lidského kapitálu podniku.

Útvary pro lidské zdroje budou spoluvytvářet architekturu organizace, provádět organizační audit, stanovovat metody revitalizace a rozvoje řízení lidských zdrojů v souladu s potřebami znalostní ekonomiky. Tyto útvary se tak stanou nositeli změn, budou převádět vizi podniku, jeho strategii do požadavku na chování se pracovníků. Stanou se experty, zodpovědnými za zvyšování výkonnosti systému řízení lidských zdrojů, zlepšování metod práce.

Dosavadní jistota zaměstnání za věrnost a poslušnost se tak bude měnit na zaměstnatelnost pracovníka za odpovědnost, špičkový výkon a trvalé učení se.

Před novou ekonomickou etapou rozvoje lidské společnosti stojí všechny státy a národy, regiony. Naléhavou úlohou zde je vypracování globalizačních strategií, které mohou přinést určité komparativní výhody. Především musí přistoupit k formování této strategie podniky.

K ZAPAMATOVÁNÍ

Globalizace z aspektu rozvoje podniku je objektivní proces, na který musí podnik reagovat ve svých podnikatelských a dílčích strategiích, včetně strategie celopodnikové, chce-li v budoucnu přežít.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Pro tvorbu globální strategie a uplatnění nového strategického řízení podniku je důležitý dokonalý informační systém a vysoká tvůrčí a odborná způsobilost tvůrců nových strategií a jejich implementace.

PRŮVODCE STUDIEM

Při studiu této kapitoly věnujte pozornost novým vývojovým trendům ve společnosti souvisejících s globalizací a vlivu tohoto procesu na tvorbu globální strategie, uplatnění nových strategických systémů řízení, nových manažerských přístupů v řízení.

SHRNUTÍ KAPITOLY VÝVOJOVÉ TRENDY V SYSTÉMU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Obsahem této kapitoly je problematika globalizace ekonomiky, internacionalizace podnikání a jejich vliv na systém strategického řízení podniku – tvorbu globální strategie a uplatnění nových manažerských přístupů v řízení podniku.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE

1. LANDA, O.: Formování podniku zítřka. MŘ, č. 7/98.
2. MATĚJKA, M.: Strategie pro čas globalizace. Ekonom č. 36 – 44/1998.
3. PAPUĽA, J.: Stratégia podniku pod vplyvom globalizácie. Zborník z medzinárodného seminára Globalizácia a nadnárodné spoločnosti... CĎV EU, FPM EU, Klub ekonómov, Bratislava, 1998.
4. SEDLÁK, M.: Vývoj ekonomiky a podnikov v procese globalizácie. Zborník z medzinárodného seminára Globalizácia a nadnárodné spoločnosti... CĎV EU, FPM EU, Klub ekonómov, Bratislava, 1998.
5. SOUČEK, Z.: Změnit se musí vše. MŘ, č. 11/98.
6. SRŠŇOVÁ, J.: Formy internacionalizácie podnikov. Zborník z medzinárodného seminára Globalizácia a nadnárodné spoločnosti... CĎV EU, FPM EU, Klub ekonómov, Bratislava, 1998.

*Doplňující zdroje***KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Jak byste definovali pojem globalizace v podnikání?
2. Co je považováno v současnosti za základní ekonomický zdroj, na základě kterého podnik slaví úspěchy nebo naopak když je tohoto zdroje málo tak dochází k propadu konkurenceschopnosti dotyčného podniku?
3. Jak byste definovali pojem decentralizace?
4. Na čem je založena globální strategie?
5. Co je prostředkem k zajištění nově pojatých strategických cílů?
6. Jaký je rozdíl mezi pojmy ekonomy of scale a ekonomy of knowledge?
7. Co znamená zkratka TPM?

*Kontrolní otázky***TEST 11**

Vyberte správnou odpověď:

Test

1. Globalizace nabídky je způsobená:

- a) zpomalováním industrializace rozvojových zemí,
- b) urychlováním industrializace rozvojových zemí,
- c) žádná z odpovědí není správná.

2. Prostředkem k zajištění nově pojatých strategických cílů je budování nových pružných systémů řízení a schopností podniku, hlavně, jak uvádí M. Matějka v oblasti:

- a) špičkových znalostí a tvůrčí práce, štihlostí podniku, rychlého uvádění nových výrobků na trh, kooperativnosti,
- b) strategických rozhodovacích procesů, které jsou schopné objevit plný rozsah nových a stále se měnících podmínek prostředí,
- c) koncentrace velkých podniků na klíčový předmět podnikání, kterým jsou schopné působit na globální úrovni.

3. Lze síťování (networking) považovat za vyšší vývojové stadium ve vztazích podnik – zákazník?

- a) ano,
- b) ne.

KLÍČ K ŘEŠENÍ



Řešení

- 1. b
- 2. a
- 3. b

Kapitola 11.2

Kapitola 11.3

Kapitola 11.3

12 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ RIZIK A KRIZÍ V PODNIKÁNÍ

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ RIZIK A KRIZÍ V PODNIKÁNÍ

Obsahem této kapitoly je problematika posláních rizikového a krizového managementu, sanace, likvidita, likvidace podniku, podstaty a využití rizikového a rozvojového kapitálu, typy rizikového a rozvojového kapitálu a rizikový a rozvojový kapitál v ČR.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ RIZIK A KRIZÍ V PODNIKÁNÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- charakterizovat přístupy k vymezení možných rizik, opatření na snížení rizik, rizikový management.
- charakterizovat příčiny vzniku krize podnikání – krizový management, sanaci, likviditu a likvidaci podniku.
- charakterizovat podstatu a využití rizikového a rozvojového kapitálu a vymežit typy rizikového a rozvojového kapitálu.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu dvanácté kapitoly: cca 3 hodiny.

**KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ
RIZIK A KRIZÍ V PODNIKÁNÍ**

Riziko, krize, rizikový management, krizový management, sanace, likvidita, likvidace, rizikový kapitál, rozvojový kapitál, investiční proces, typy rizikového a rozvojového kapitálu, rizikový a rozvojový kapitál v ČR, rizikový a rozvojový kapitál z hlediska manažera a klienta.

Klíčová slova

12.1 Rizikový management

Dnešní podniky se stále více soustředí na vše, co zvyšuje jejich hodnotu pro vlastníky. S tím souvisí i nový přístup k riziku, kdy vše, co může být zdrojem nejistoty, se považuje za riziko a proto je snaha tento zdroj odpovídajícím způsobem řídit a tak riziko eliminovat. Cílem tohoto přístupu je získat co nejširší pohled na riziko, sjednotit přístupy a myšlení jednotlivých profesí a postupně dospět k vyváženému přístupu k riziku.

Rizikový management

Zvýšení pravděpodobnosti úspěchu v podnikání v náročném prostředí vyžaduje podle Fotra aktivní a systematickou práci s rizikem, která je nezbytnou složkou managementu firmy orientovaného na budoucnost. Základem této práce s rizikem jsou určité manažerské aktivity, z nichž mezi nejdůležitější patří:

- identifikace faktorů rizika a stanovení jejich důležitosti;
- příprava a realizace opatření na snížení podnikatelského rizika;
- příprava korekčních opatření a sledování vývoje rizikových opatření.

Management rizika představuje podle Jenkinse soubor metodických postupů k odstranění či omezení rizik. Zahrnuje následující oblasti:

- identifikace rizika;
- analýzy a vyhodnocování rizika;
- eliminace nebo omezení rizik;
- financování zbývajících rizik.

Nejpropracovanější oblastí řízení rizik je oblast identifikace a analýzy rizika, jak je zřejmé ze souhrnného procesu odhalování rizik v podání Zapletalové (Bártlové) a Baloga, jež má tyto položky (kroky):

- popis rozsahu a cílů analýzy;
- identifikace potenciálních nebezpečí (zdrojů rizika);
- kvantitativní vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizikových situací (havárií);
- kvantitativní vyhodnocení následků vzniklých rizikových situací;
- sestavení souhrnu informací získaných vyhodnocením dopadů identifikovaných rizik;
- odhad (stanovení), která rizika jsou přijatelná nebo přípustná;
- návrh opatření na snížení nebezpečí rizika;
- zjištění, která opatření byla realizována, případně jakým způsobem se tato opatření uplatnila.

Z uvedeného vyplývá, že základním cílem analýzy rizika podnikání (strategie) podniku je zvýšení pravděpodobnosti úspěchu podniku a minimalizace nebezpečí takového neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu podniků a vést až k jejímu případnému úpadku. Proto analýza rizika musí podle Fotra zjistit:

- které faktory jsou významné a nejvíc ovlivňují úspěch či neúspěch dané strategie;
- zda je zjištěné riziko přijatelné či nepřijatelné;
- jakými opatřeními je možno riziko snížit na přijatelnou (ekonomicky účelnou) míru.

Aby řízení rizika bylo v podniku úspěšné, je nutno vytvořit řadu předpokladů, přičemž nejlépe je, stane-li se management rizika součástí strategie ve formě určité dlouhodobé politiky. Tímto způsobem bude zabezpečena strategie řízení rizika navazující na hlavní strategické cíle firmy. Podmínkou její účinnosti je však taková pravidelná aktualizace, která zabezpečí neustálý soulad strategie řízení rizika s měnícím se vnitřním a vnějším prostředím. Získat maximum z managementu rizika vyžaduje proto přijmout proaktivní, na rozhodování zacílený program. Tento přístup je založen na třech klíčových zásadách:

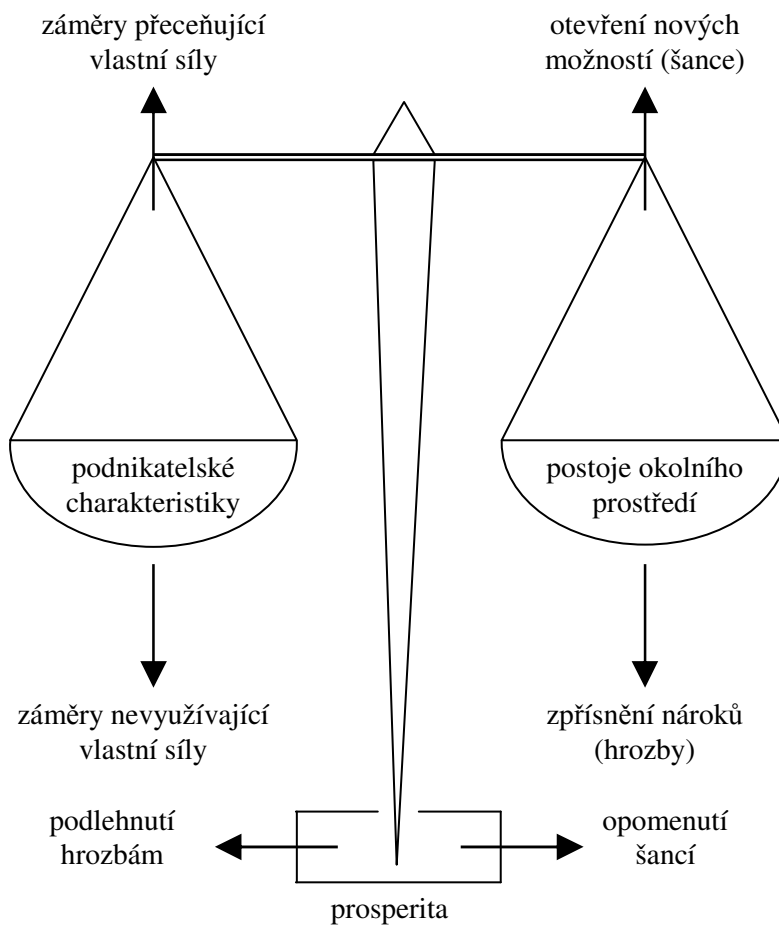
- Zásada možnosti volby. S ohledem na potřebu různých uživatelů je nutno při řešení rizikových situací mít možnost rozhodování mezi jednoduchostí či uceleností (složitostí) přístupů. Složitost je cena, která se platí za vyšší míru přesnosti a úplnosti. To však vyžaduje obětovat jednoduchost, rychlost a do jisté míry i transparentnost.
- Zásada pružnosti. Flexibilita předpokládá v rámci manažerského přístupu využívat při řízení rizika celou řadu nástrojů i možností.
- Zásada transparentnosti. Celý přístup, v němž sledujeme a řešíme rizika, musí být otevřený, přístupný a snadno pochopitelný.

12.2 Krizový management

Krizový management

Krise je nedílná součást života nejen člověka, ale i života podniku. Lze ji definovat jako významnou, neočekávanou situaci s vysokým potenciálem negativních dopadů, jak uvádí Pitra. Umlaufová a Pfeifer považují podnikatelskou krizi za situaci, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k podniku na straně druhé. Proto další prosperita podniku tak vyžaduje zásadní akci k znovunabytí rovnováhy. Mikušová definuje krizi jako situaci rozvrácení, vyžadující urgentní, nová rozhodnutí a akce, vedoucí k přebudování napadeného systému.

Rovnovážný stav podnikatelských charakteristik podniku a postojů okolního prostředí podle Umlaufové - Pfeifera



Z tohoto vyplývá, že podnik musí vytvářet nové způsoby chování na trhu i ve vlastní organizační struktuře, aby zabránil dalším negativním dopadům, kdy krize by mohla přerůst v katastrofu. Jelikož často nelze snadno odlišit vznikající krizovou situaci od rutinních či neustálých krátkodobých manažerských problémů, je nutno pečlivě sledovat především situace, kdy podnikatelská politika podniku přechází do „obranu“. Je to okamžik, kdy se podnik již nesnaží dosáhnout maximálního zisku či optimální hodnoty jiného ukazatele, ale jeho cílem se stává minimalizace ztrát.

Příčin vzniku krize je velmi mnoho a k nejčastějším patří pokles příjmů spojený s platební neschopností, neštěstí v okolí či kriminální čin na území podniku (krádež, exploze, defraudace, terorismus), neočekávaná rezignace či zranění nebo smrt klíčových osob, průmyslové havárie, protesty zákazníků, výpadek dodavatelů, zveřejnění negativního ocenění výrobku, šíření poplašných zpráv apod. Všechny krize však mají několik společných charakteristik:

Charakteristiky krize

- a) **Krize je téměř vždy rozkladná.** Dokud není vyřešena, blokuje činnost organizace.
- b) **Krize je téměř vždy negativní.** Odvádí od důležitých každodenních úkolů a narušuje soustředění na práci a její cíle. Vytváří v podniku napjaté ovzduší a vrhá stín pochybnosti na důvěryhodnost organizace v očích veřejnosti.
- c) **Krize rozděluje organizaci.** Zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků si vybírají stranu, na kterou se přidávají na základě fakt nebo zájmů svých či organizace.
- d) **Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy.** Dojem pak může být považován za skutečnost a případně povzbuzovat negativní nálady veřejnosti vůči organizaci.
- e) **Krize zpravidla překvapí,** i když management podniku s určitými riziky počítá.

Termín krizového řízení se připisuje J. F. Kennedymu, který ho poprvé použil v roce 1962 za kubánské krize. Krizový management se osvědčil a z vojensko - diplomatického prostředí přešel do řídicí praxe a stal se podle téměř povinnou složkou manažerské kvalifikace podobně jako s tím související termín řízení rizika. Jak ukazují zahraniční zkušenosti, efektivní plánování se vztahem ke katastrofám a krizovému řízení může následky krize do značné míry oslabit. Při této formě strategie lze využít krizového plánu zahrnující tyto fáze:

Krizový plán

- Identifikace a hodnocení rizika.
- Postup přípravy na katastrofu.
- Sestavování krizových plánů a týmů krizového řízení.
- Snaha řídit riziko stupňovitě od prvního náznaku až po vznik krize.

Vlastní management krizí má řadu charakteristických vlastností, kam patří především:

- časová tíseň;
- překvapivost;
- nedostatek informací, které mohou být nepřesné či chybné (falešné);
- nestandardní postupy řízení;
- nedostatek vhodných lidí.

Z tohoto důvodu jsou v krizové situaci jakékoliv tvůrčí improvizace, osobní iniciativa či samostatné rozhodování, nežádoucí a vedení pracovníků podle Pitry má vždy charakter:

- důsledné centralizace rozhodování v rukou krizového štábu;
- autoritativní vyžadování plnění uložených povinností bez jakékoliv diskuse;
- přímá kázeň a standardní postup jako žádoucí vzor chování lidí.

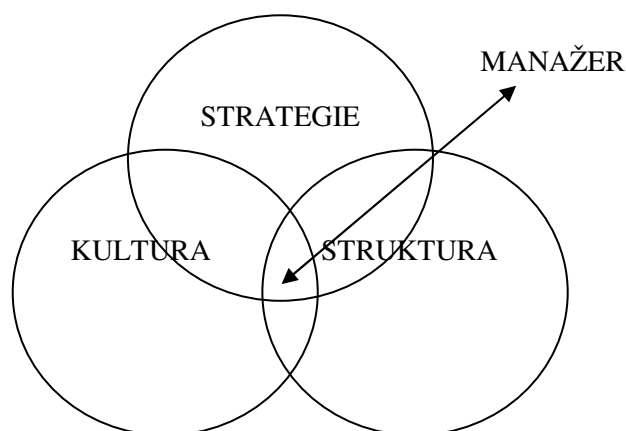
Proto při vedení pracovních týmů v krizových situacích musí být respektovány tyto hlavní zásady:

- Uvědomit si zřetelně, kdo je aktérem krizové situace.
- Důsledně sledovat cíl jednání kolektivu.
- Využívat účelně disponibilní zdroje a informační podporu pro výkon rolí předpokládaných krizovým plánem.
- Předávání zpráv všem činitelům krizové situace.
- Zajištění zpětné vazby pro vydaná rozhodnutí.

Pro vyvedení podniku z krize jsou podle Sekyry podstatné tři faktory:

1. strategie,
2. struktura,
3. kultura.

Tyto faktory se navzájem podmiňují a překrývají.



Všichni pracovníci podniku se pohybují ať už vědomě či nevědomě pod vlivem těchto tří faktorů změny. Zejména vedoucí pracovníci je musí mít neustále na zřeteli, zlepšovat je a přizpůsobovat i měnícím se podmínkám. Zároveň k úspěchu v krizovém managementu přispívají tyto faktory:

- rychlá formulace cílů krizového postupu;
- zastavení všech investic do vyjasnění situace;
- soustředění sil na klíčové úkoly;
- odměňování orientované na výkonnost a výsledek řešení krize;
- interní a externí komunikace jako základ důvěry i informovanosti.

Nově vzniklé podniky, zejména malé a střední se velmi často vyskytují v ohrožení. Nejčastěji to vyplývá z jejich velké závislosti na velkých výrobních podnicích, kde často neproběhla důsledná transformace. Tento faktor je důležitý zejména v tradičních průmyslových aglomeracích, kdy nově vzniklé podniky vycházely mnohdy z neúčelně naplánované kooperace (jakoby s mateřskou společností), nebo z úzké specializace a z uměle vydělených, většinou obslužných a pomocných činností, z těchto velkých podniků. Pak vazba na tyto podniky většinou bývá existenční, protože jakékoliv výkyvy mohou znamenat krizi. Pod pojmem krize podniku lze chápat takové stádium jeho života, kdy po delší dobu dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnosti. Dochází k radikálnímu snížení objemu tržeb, k poklesu čistého obchodního jmění, ke snížení likvidity a tím je ohrožena jeho samotná existence.

Krize ale také může souviset s jeho bezprostřední životní fází, ve které se daný podnik konkrétně nachází. Např. se jedná o nezvládnutí růstu podniku nebo procesu řízení jeho hospodářské činnosti. Jestliže tento stav trvá delší časové období, je nezbytné přijmout opatření k jeho řešení s cílem zásadního ozdravení a obnovy finanční výkonnosti podniku. Zde se setkáváme s pojmem sanace, ale před její realizací je nutné identifikovat příčiny, povahu a vývojové stádium krize.

Příčiny krize

Za příčiny krize lze považovat:

- faktory **obecné** – jedná se, u nás konkrétně, o zpomalený ekonomický růst, měnící se podmínky, nedostatek finančních zdrojů, neinvestování, náklady na finanční zdroje jsou nepřiměřeně vysoké. Shrnutí: recese v hospodářství a nepřipravenost na silnou konkurenci na trhu;
- faktory konkrétní - **specifické** pro každou firmu, které vycházejí z jejího předmětu činnosti v rámci oboru, z její technologické, materiálové, energetické i pracovní náročnosti, což se projevuje ve vyšší nákladů

(z pohledu srovnatelnosti v rámci oboru), z jejího postavení na trhu a finanční síly i stability.

Krize charakterizujeme jako proces, který není včas zastaven a může vést k úpadku a likvidaci firmy.

Stadia obecného krizového vývoje je možno charakterizovat těmito znaky:

- pokles prodeje, obratu firmy (nejedná se o sezónní vliv);
- snížení rentability (vlivem existence zejména nevyužitých fixních nákladů) z výnosů nákladů aktiv i kapitálu;
- citelné snížení čistého pracovního kapitálu (při současném poklesu CF);
- rychle narůstající podíl cizích zdrojů kapitálu (růst zadluženosti nad únosnou míru),
- snížení likvidity pohotové i běžné;
- ztrátovost, vypořádání ztrát firmy na úkor vlastního jmění, firma nemá dostatek prostředků na provoz, omezuje výrobu a končí to až ztrátou zákazníků.

Stadia krizového vývoje

Uvedené dílčí fáze krize lze zakomponovat do určitého časového horizontu a současně označit jejich časovou návaznost:

- **latentní** stadium – počáteční fáze firemní krize, poruchy mají jen dílčí rozsah, vedení firmy operativně zasahuje a řeší vzniklé problémy „v chodu“;
- stadium **rozvinuté** krize – nastává, nepodaří-li se vedení počáteční krizové prvky eliminovat. Nastává např. výnosová krize (nedostatek tržeb z realizace produkce ve vztahu k vynaloženým nákladům na tyto výnosy). Ta se obvykle prolíná s krizí likvidity (nedostatek prostředků ke splácení svých závazků) a zde je již potřebný nástup krizového managementu. Základem musí být rychlá realizace restrukturalizačních opatření, dále např. zeštíhlení firmy, hledání nových trhů, ale i úspora nákladů uvnitř firmy;
- stadium celkové (**strategické**) krize je charakterizováno prudkým poklesem tržního podílu firmy, ztrátou důvěry u obchodních partnerů, u zákazníků, u bank. Zde již nepomáhá klasicky provedená restrukturalizace. Vlastníci často přistupují k prodeji části nebo celé firmy, pokud se najde partner, usilují o fúzi. Nepodaří-li se nic z toho, nastává úpadek - likvidace dle příslušných paragrafů obchodního zákoníku.

V ojedinělých případech však může dojít ke krizovému stavu ve firmě i bez těchto dříve uvedených znaků, to se může stát např. neuváženými operacemi na burzovním trhu, živelnou událostí, krizí v managementu apod.

Jedná se tedy o vymezení povahy krize, např. krize strategická (vyvolané

Příčiny vzniku

konkrétními hospodářskými výsledky) nebo krize likvidity (nedostatek pohotových finančních zdrojů), krize personální apod.

strategické krize

Mezi typické příčiny vzniku tzv. strategické krize lze zařadit faktory, kterými jsou:

- již chybná rozhodnutí při zakládání podniku (nesprávná volba místa, nedostatek vhodných pracovních sil);
- úzký sortiment výroby nebo naopak příliš rozsáhlý (účelná specializace a přiměřená diverzifikace);
- chybná investiční strategie – nadměrné výrobní kapacity, závislost na jednom výrazném dodavateli nebo odběrateli,...).

Krize vyvolaná hospodářskými výsledky má obvykle typické příčiny, těmi jsou:

- malá konkurenceschopnost našich výrobků, která je důsledkem technické nedokonalosti, neodpovídající jakosti, příp. jsou neekologické;
- nesplnění požadovaných norem, vysoké ceny, ale také vysoký podíl režijních nákladů na úplných vlastních nákladech výkonů atd.

Krize likvidity může zase být vyvolána např. dlouhodobým porušováním základních pravidel finanční rovnováhy, neznalostí managementu nebo nevyužíváním finančních pravidel v řízení, ale i např. nízkou úrovní práce s řízením oběžného majetku nebo příliš rozsáhlými investicemi v daném čase.

Příčiny krizí firem lze tedy shrnout do dvou základních skupin s ohledem na působení faktorů na:

- **vnitřní** (nazývané také nesystematickou krizí). Zde zaujmají zvláštní postavení subjektivní faktory (management podniku). Tato krize vyplývá z neúčinného řízení. Jedná se konkrétně o trvale klesající objem výkonů ve vztahu k vynakládaným nákladům, snižování ziskové marže ve vztahu např. ke kvalitě našich výrobků, časové problémy s likviditou atd. Jedná se tedy o skupinu faktorů, které podnik ovlivňovat může a dokonce musí, jinak jeho existence je náhodná, necílová;
- **vnější** (systémová krize) – zde se jedná o činitele, kteří v podstatě podnik ovlivnit nemohou, nebo jen velmi omezeně. Mají však zásadní dopad do hospodářské činnosti a situace v podniku. Jedná se konkrétně o politické, ekonomické a právní prostředí, faktory měnové, finanční politiku státu, ale i faktory sociální a ekologické.

Z hlediska diagnostiky firemních krizí je nejdůležitějším krokem provést její identifikaci. Na základě vymezení problému se provádí hloubková analýza jejich příčin prostřednictvím např. finanční nebo SWOT analýzy (s tím, že využíváme systému ekonomických ukazatelů pro měření a hodnocení

*Analýzy příčin krize a
možná řešení*

konkrétních hospodářských jevů).

Z hlediska obchodních firem se např. za symptom krizového vývoje firmy považuje:

- zadluženost vyšší než 90 %;
- často se opakující nebo trvalá ztrátovost;
- krytí dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji;
- primární platební neschopnost,
- vysoký objem pohledávek po lhůtě splatnosti;
- vysoký objem těžko prodejných a nebo pomalu obrátkových zásob.

Pro racionální **řešení** nastalé situace je pak nezbytné stanovit účelový postup, ke kterému potřebujeme shromáždit informace pro komplexní analýzu. Údaje a informace, které k provedení analýzy a návrhu postupových kroků k řešení potřebujeme se musí týkat zejména těchto problémových okruhů:

- informací o firmě obecně (o jejím vzniku a vývoji, formě, rozsahu základního a vlastního jmění, vztah vlastníků a managementu, organizační struktura a personální obsazení);
- informací z obchodních činností (podíl na trhu, přehled rozhodujících konkurentů, odběratelů a dodavatelů, výrobní struktura, účelný marketing s vazbou na požitou reklamu, propagaci a zajišťování obchodně technických služeb);
- informací o výrobě (uplatňovaná technologie výroby, příp. srovnání její úrovně v rámci daného oboru, stav technického zařízení a jeho využívání, úroveň organizace práce a odměňování, dosahovaná produktivita práce, řízení kvality a motivace, logistika, produkční síla firmy,...);
- personální a sociální údaje (postavení a úloha TOP managementu, struktura zaměstnanců, míra fluktuace, podniková kultura,...);
- finanční údaje (majetková a kapitálová struktura, její hodnocení, hodnocení hospodářské činnosti za dané období, propočty rentability, likvidity, aktivity, vztah ke kapitálovému trhu, míra zadluženosti podniku,...).

12.3 Sanace, likvidita, likvidace

*Sanace, likvidita,
likvidace*

Na základě **analýzy** všech těchto údajů a informací z jednotlivých problémových okruhů, jejich srovnáním a vyhodnocením se dostáváme k poslední etapě. Jedná se o shrnutí, tj. **syntézu** poznatků příčin, následných důsledků současného stavu a konečně k návrhu a formulaci **sanační strategie**.

Sanace

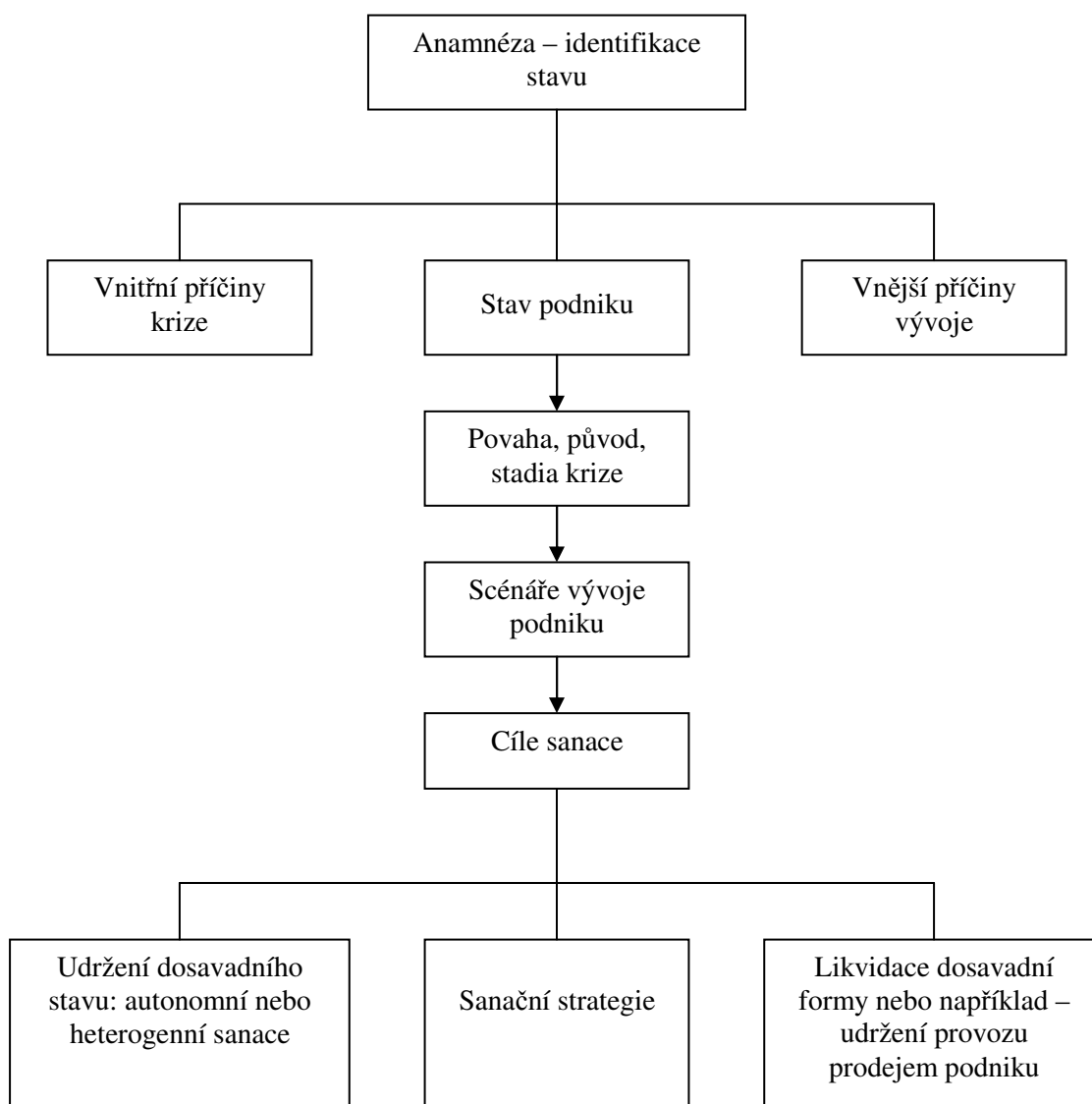
Zde platí všeobecné pravidlo, že pokud je likvidační podstata kladná, má sanace své oprávnění. Pod pojmem sanace většinou rozumíme soubor opatření

ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je ozdravení a obnova výkonnosti firmy.

Zjednodušený postup sanace lze znázornit graficky tak, jak je to uvedeno ve schématu na další stránce.

Stanovení anamnézy pomocí různých technik a nástrojů je základem pro identifikaci krizových problémů, a tato jsou východiskem pro sanační práce.

Sanační postup



Vlastní sanační strategie pak vychází z časového horizontu a členíme ji na:

Sanační strategie

- **Krátkodobý** sanační program, jehož cílem je rychlá obnova porušené stability. Jedná se většinou o oblast financování a řešení v oblasti toku peněžních prostředků, řízení zásob z hlediska jejich doby obratu nebo o oblast pohledávek;
- **Střednědobý** program. Tento již zahrnuje řadu opatření směřujících k zásadní restrukturalizaci z hlediska předmětu podnikání nebo i o oblast organizace výroby, práce a financování.

Z hlediska časového faktoru pracujeme již nejméně s ročním a často delším časovým obdobím.

- **Dlouhodobý** program, jehož cílem se stanovit dlouhodobou strategii podniku a zejména předcházení krizovým jevům.

V podmínkách současných podniků se setkáváme se **třemi** základními fázemi ozdravného procesu:

- analýza výchozí situace (vývoj a současný stav hospodaření, postavení na trhu s vymezením základních problémových oblastí);
- formulace nových cílů, které tvoří základ pro návrh strategie dalšího rozvoje;
- ozdravný plán – formulace možných variant, vymezení priorit a výběr nejvhodnější varianty se zaměřením na budoucí rozvoj podniku včetně formulace příslušných opatření, která je třeba provést k dosažení stanovených cílů.

Opatření se mohou týkat jak samotného věcného zabezpečení podnikatelské činnosti, tak finančních a informačních toků, tak i personální oblasti. Konkrétní opatření je třeba zabezpečit:

- a) Ve **výrobní** oblasti. Zde je častým problémem redukce výrobních kapacit, zvýšení technické a technologické úrovně výroby i výrobků, řízení kvality výrobků, zavádění norem jakosti, zkrácení času výroby, zvýšení její flexibility, zúžení výrobního sortimentu, řešení skladového hospodářství;
- b) V **personální a organizační** oblasti (přebudování organizační a personální struktury, změna systému odměňování a motivace, zvyšování kvalifikace pracovníků,...);
- c) V **obchodní** oblasti (oživení týmu prodejců, přehodnocení cenové politiky, politiky prodeje, propagace a servisu,...);
- d) V **ekonomické a finanční** oblasti (zvýšení rentability, likvidity, řízení hospodárnosti). Realizace mimořádných investic při propočtech návratnosti. Obnovení rentability se děje většinou cestou snižování celkových nákladů. Snižováním stálých aktiv většinou neproduktivních a snížením objemu oběžného majetku. Zde se jedná zejména o nepotřebné zásoby a snížení stavu pohledávek lze zajistit plánovanou dobu obratu

peněz při snížení potřeby provozního kapitálu.

Mezi typické příčiny tzv. strategické krize obvykle řadíme:

- chybná rozhodnutí již při zakládání podniku (např. volba sídla podniku souvisí s problémem dopravy, potřebou vhodné struktury pracovních sil, se vztahy k zákazníkům apod.);
- krize vyvolaná hospodářskými výsledky má obvykle vazbu na konkurenceschopnost našich výrobků, na chyby ve financování, výši režijních nákladů...;
- krize likvidity, tato může být vyvolána porušením pravidel finanční rovnováhy, nedostatečnou prací s rezervami, nízkou úrovní řízení oběžného majetku atd.

Likvidita je další opatření k vyrovnaní zadluženosti podniku: schopnost podniku rychle realizovat a přeměnit na peníze materiální hodnoty a cenné papíry.

Likvidita

Likvidace podniku

Likvidace

Likvidace je jednou z forem zrušení podniku, jedná se o zákonem řízený postup. Setkáváme se s dvěma pojmy: zrušení a zánik podniku. Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku. Věcně a časově však zániku předchází jeho zrušení, které se řídí právní úpravou dle obchodního zákoníku, § 69, kde jsou známy dva způsoby zrušení podniku, a to:

Zrušení podniku

- **zrušení s likvidací,**
- **zrušení bez likvidace,** kdy obchodní jmění podniku přechází na právního nástupce (příklad sloučení, splnutí nebo rozdělení podniku).

Ke zrušení podniku může dojít na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka, nebo na základě určitého donucení (např. uplynutí doby, na kterou byl podnik založen nebo rozhodnutím soudu). Nejčastějším důvodem zániku je forma dobrovolného rozhodnutí. Rozhodne-li se o likvidaci, pak dochází k mimosoudnímu vyrovnaní majetkových vztahů zanikající právnické osoby. Likvidace má několik etap, v zásadě se jedná o identifikaci majetku, kdy likvidátor (je to osoba, na kterou přechází působnost statutárního orgánu s vymezenými právy a povinnostmi) zjišťuje rozsah jeho správy, sestavuje likvidační plán a tento realizuje. Podnik zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. Pokud likvidátor zjistí, že podnik je předlužen, má povinnost podat návrh na zahájení konkurzního řízení.

Cílem likvidace je postupná přeměna majetkových částí v likvidní prostředky, z nichž se plně uhrazují veškeré závazky společnosti - podniku a likvidační přebytek se rozdělí mezi vlastníky.

Cílem konkurzu nebo vyrovnaní bývá dosažení poměrného uspokojení věřitelů

z majetku úpadce (dlužníka). Konkurz je prohlášen soudem v těch případech, kdy odhadovaná majetková základna dlužníka je minimálně tak veliká, aby z ní bylo možno uhradit minimálně náklady konkurzního řízení. Konkurzní řízení řídí správce konkurzní podstaty. Návrh na prohlášení konkurzu může podat dlužník sám nebo likvidátor. Pro vlastníka znamená prohlášení konkurzu ztrátu dispozičního práva s majetkem. V praxi se užívá rovněž nuceného vyrovnání nebo vyrovnání mimo konkurz, toto je pro úpadce výhodnější (ale pro jeho realizaci musí být splněny závazné předpoklady a rozhoduje o nich soud).

V současné době změn, kdy podniky prožívají v průběhu své existence různé fáze života, prochází problémovými etapami je zřejmé, že pokud podnik splnil své poslání, může dojít k jeho likvidaci a zániku. Může však také dojít k fúzi podniku (tj. forma sloučení nebo splynutí dvou podniků), k rozštěpení atd. Může tak docházet k propojování ekonomických aktivit a to jak bez kapitálové spoluúčasti nebo s kapitálovou spoluúčastí.

Známe např. tyto podoby:

- obchodní zástupce, reprezentanti, prodej licence, výměnný obchod, kooperace;
- přímé investice;
- a join ventures.

V hospodářství probíhá neustále proces specializace, kooperace a koncentrace výroby, výsledkem jsou sdružení podniků ve všech jejich podobách (konsorcia, společné podniky, kartely, koncerny), ale také výsledek fúze (franchising, aliance,...), ale také proces úpadků a zániků podniků.

12.4 Podstata a využití rizikového a rozvojového kapitálu

Při financování zejména malých a středních podniků, a to inovačních a rozvojových projektů byl v ekonomicky vyspělých zemích rozvinut tzv. „venture capital“ (vznik v USA), který lze překládat jako podnikatelský nebo podnikový kapitál, ale alternativou je i rizikový kapitál. Tento pojem se vžil a dnes se užívá pojmů rizikový a rozvojový kapitál.

*Podstata a využití
rizikového a
rozvojového kapitálu*

Dnes již představuje investování rizikového a rozvojového kapitálu významnou a samostatnou oblast podnikání a vžil se anglický název „venture capital industry“. V češtině pak užíváme vyhovujícího překladu podnikání v oblasti rizikového a rozvojového kapitálu. Ve svém původním významu (cca před 50 lety) byl vymezen na Harvard Business School jako dlouhodobá investice do rizikových podniků, které nejsou obchodovány na veřejných trzích.

Jednalo se o podniky s inovativní myšlenkou, kdy kompenzací za přijímané riziko byl příslib vysokých výnosů z investice. Toto chápání se však rozšířilo k investicím rozvojového typu. Dnes již pracujeme s řadou investic různých typů, které mají společné to, že investor kapitálu investuje přímo do základního jmění firmy. Získá tak ve firmě významný podíl, který drží dlouhodobě a ve spolupráci s managementem usiluje o zvýšení jeho hodnoty.

Rizikovým kapitálem tak označujeme investici do základního jmění firmy (většinou nově vzniklé) s cílem rozběhnout a realizovat nový program. Naproti tomu cílem rozvojového kapitálu bývají již firmy fungující, které mají nedostatek kapitálu pro rychlejší růst.

Investování rizikového nebo rozvojového kapitálu představuje celý komplex procesů, kdy základ tvoří tok finančních prostředků a tok klientských společností. Je zde zřejmý vztah poskytovatelů (investorů), vstup finančních prostředků do investičního procesu a návrat k investorům po zhodnocení. Jádrem procesní struktury je vždy investiční proces, který zabezpečují příslušní představitelé managementu dané společnosti.

Investiční proces je charakterizován 4 základními etapami. Jedná se o:

- a) **Vyhledávání** investičních příležitostí – klienti buď přicházejí sami, nebo je osloví přímo manažerská společnost, případně dochází ke zprostředkování prostřednictvím dalších subjektů. Fungující manažerské společnosti uvádějí, že ze 100 prověřovaných podnikatelských záměrů potenciálních klientů připadá méně než 10 skutečně provedených investic z hlediska ekonomické návratnosti. V této etapě je velmi důležitý efektivní informační systém a práce s informacemi. Využívání dalších subjektů jako předkladatele s určitým doporučením pro investiční příležitosti a jejich selekci se zdá být neefektivnější způsob toku informačních příležitostí. Výhodná je spolupráce manažerské společnosti s bankou a dalšími finančními subjekty.
- b) **Vyhodnocování** investičních příležitostí probíhá na několika úrovních a vychází z následujících kritérií:
 - má cílová společnost potenciál na další rozvoj (nosný produkt, existence odbytu, systém distribuce, časová dynamika, znalost konkurence, marketingová strategie);
 - je management této společnosti schopen tohoto potenciálu využít (kvalita nositelů projektu, manažerské schopnosti, ambice, decentralizace v řízení,...);
 - je manažerský tým kompletní (schopnost týmové práce, dostatek odborností,...);
 - odpovídá potenciální výnos kritériím investora (měříme vnitřním výnosovým procentem, dále IRR kritérium výnosnosti investic.

Průměrné výnosové procento by mělo být cca 35 % ročně, počáteční návratnost může být nižší, souvisí to se splácením kapitálu a případnými kapitálovými zisky a příjmy z dividend během celého investičního období. Další důležitou otázkou je: vyváží možná odměna přijímané riziko? Zde je nutná znalost variant vývoje (katastrofická, reálná a optimistická).

Průběh investičního procesu. V užším slova smyslu se jedná o celý proces od struktura investic a rizik, oceňovací postupy, prověřování, dohoda o způsobu financování až po investiční návrh a jeho schválení).

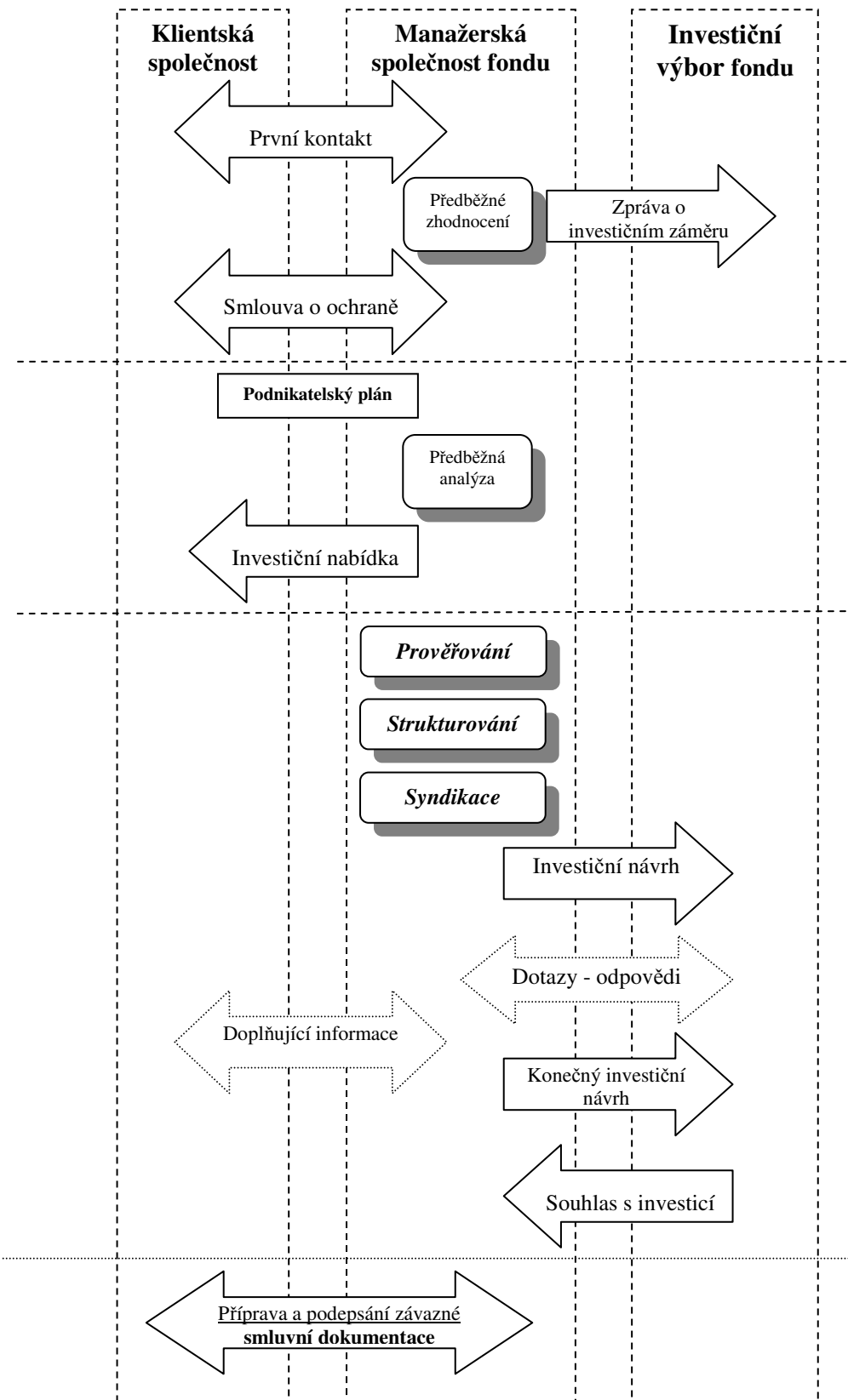
- c) **Monitorování investice.** V postupu investičního manažera mezi realizací investice a vystoupením z klientské společnosti je největší rozdíl mezi „portfoliovým investováním“ a investováním na trhu. Jedná se již zde o kombinaci aktivit klasického manažera s aktivitami investičního, organizačního a ekonomického poradce. Bývá užíváno pravidlo, že některý z investičních manažerů je členem orgánu klientské společnosti (člen představenstva) tak, aby mohl průběžně monitorovat postup při plnění záměru. Pro operativní vyhodnocování průběhu mají manažerské společnosti zpravidla vypracován systém ukazatelů, které vycházejí z finanční a tržní analýzy, jak je známe z ekonomiky podniku. Investiční manažeři však nesmějí nahrazovat profesionální management společnosti, jediná výjimka může být v případě krize. Investiční manažeři musí spíše identifikovat „nebezpečné“ odchylky od záměru a upozornit na ně management společnosti. Krize způsobená vnějšími příčinami patří k podnikatelskému riziku a je na zvážení managementu i manažerské společnosti, jak ji řešit. Pokud jsou příčinou krize vnitřní problémy, pokud management neplní dobře své funkce, pak nastává vynucené převzetí klientské společnosti přímo manažerskou společností fondu rizikového a rozvojového kapitálu. Toto bývá dočasné a důsledkem je většinou nový management cílové společnosti (buď formou rekonstrukce nebo předání řízení společnosti strategickému partnerovi, nebo řízení společnosti převezme poradenská firma).
- d) **Realizace desinvestice – exitu a zhodnocení investice.** Investor rizikového a rozvojového kapitálu může výnosnost zhodnotit tehdy, až z klientské společnosti vystoupí a inkasuje zisk. Může to trvat dva až deset i více let, před tímto výstupem jsou ukončeny obvykle všechny ostatní smluvní vztahy. Existuje (mimo desinvestice) pět hlavních cest, jak investor z investice vystupuje:
- např. zpětné odkoupení;
 - prodej strategickému partnerovi;
 - uvedení na burzu;
 - refinancování;
 - nedobrovolné vystoupení.

Samotné hodnocení investice (formou prodeje akcií nebo podílů) musí

vycházet z uznané hodnoty společnosti, úměrně tomu se stanoví i cena požadovaná investorem za jeho podíl. Hodnocení úspěšnosti investice pak znamená porovnání velikosti investice při vstupu investora do klientské společnosti a hodnotu podílu při vystoupení z investice (exitu). Samozřejmě, že toto hodnocení musí zahrnovat i časovou hodnotu peněz. Užíváme zde tzv. **vnitřní výnosové procento** (Internal Rate of Return = IRR). Výhodou je jednoduchost výpočtu, respektování časového průběhu investic a desinvestic a převedení výnosnosti investic na vypovídající procentuální zhodnocení na roční bázi. Vnitřní výnosové procento je vlastně diskontní mírou, při které si je rovna současná hodnota finančních toků vstupujících do investice a součet současné hodnoty finančních toků z investice vystupujících a současné hodnoty nerealizované investice.

Určení hodnoty společnosti lze provést i metodou tržního srovnání (kolik se za něj zaplatí běžně na trhu) např. na burze, veličiny vztahujeme na akcii např. zdaněný zisk na akcii (Price/Earnings – P/E ratio), pak cenu zjistíme vynásobením zdaněných zisků této společnosti za poslední rok uvedeným poměrem (cena/výnos). Srovnání provádíme s obdobnými společnostmi. Další metodou může být určení hodnoty metodou věčné hodnoty, kdy oceňujeme jednotlivé typy aktiv podniku a jejich součtem po odečtení všech dluhů a závazků obdržíme hodnotu vlastního kapitálu (jmění). Nevýhodou této metody je určitá staticnost, která nezobrazuje potenciál společnosti. Jedna z metod je rovněž metoda diskontovaných hotovostních toků (discounted cash-flow), je základní výnosovou metodou, která vychází z předpokladu, že skutečná hodnota podniku je pro nabyvatele určena očekávaným užitkem, který mu přinese. Postup při stanovování hodnoty podniku se skládá z detekování hotovostních toků, volby časového horizontu a z kvantifikace úrokové míry a míry rizika.

Poslední částí je zpětné odkoupení, po uplynutí investičního období, svých akcií od investora, většinou pomocí úvěru nebo dalšího kola financování transakčním kapitálem. Setkáváme se např. s pojmem refinancování – tj. nahrazení podílu investora rizikového a rozvojového kapitálu v bilanci společnosti jinými finančními zdroji. Shrnutí jednotlivých fází viz obrázek.



12.5 Typy rizikového a rozvojového kapitálu

Typy rizikového a rozvojového kapitál

Typy v podstatě rozlišujeme dle účelu použití kapitálových investic a časového hlediska. Konkrétně to znamená, že:

- Před zahájením podnikatelské činnosti máme konkrétní nápad, myšlenku, kdy náš výrobek, např. prototyp musíme patentovat, zjistit jeho možnou úspěšnost na trhu – jako základ pro vypracování podnikatelského záměru. Jedná se o určitou zárodečnou investici pro nastartování firmy, tuto většinou považujeme za nejvíce rizikovou, jejíž doba návratnosti obvykle bývá za více než 5, 10 a více let. Pak ale je třeba počítat se skutečností, že případní investoři požadují i odpovídající míru zisku z daného projektu.
- Další typ lze již nazvat startovním financováním (start up capital), zde se jedná o konkrétní investování do začátku hospodářské činnosti firmy. To předpokládá již existenci produktu, manažerského týmu, který provedl průzkum trhu a začínající fungující organizaci. I v tomto případě je riziko ještě značné, doba návratnosti relativně dlouhá, počítá se s obdobím cca 5 až 10 let.
- Další typ lze nazvat financování počátečního rozvoje (early stage development capital), kdy podniky již fungují v určitém měřítku a mají potenciál dalšího rozvoje. Nemají však přístup k úvěru, protože např. nemají dostatek záruk. Zde se nabízí kapitálová investice, která má návratnost cca 4 - 7 let, riziko této investice může být větší i menší - závisí to na konkrétním případě.
- Rozvojové financování je dalším typem (later stage development - expansion capital), tento případ je charakteristický tím, že se jedná o dobře fungující podnik, který má předpoklad k další expanzi, např. nová linka, nová tržní síť. Riziko kapitálové investice je pro investora menší, doba návratnosti se počítá na 2 - 5 let, tento způsob financování v tržních ekonomikách představuje více než 50 % z objemu rizikového a rozvojového kapitálu.
- Záchranné financování (rescue capital) představuje poskytování finančních investic – prostředků nutných k záchraně firmě, které hrozí krach či likvidace. Tento typ financování zdaleka není obvyklý a je často spojen s jinými typy kapitálu (např. manažerské odkupy). Měl by vždy být spojen s růstovým programem, který následuje po záchranném financování firmy (těmito typy investic se zabývají specializované fondy). Pokud jsme se zmínili o manažerských odkupech (MBO/BIMBO), jedná se o financování odkupu již existujícího a zaběhnutého podniku ve prospěch jeho současného nebo budoucího managementu. Cenu odkupu pak musí uhradit

za svých výnosů sám kupovaný podnik (proto je třeba mít výnosný program s velmi dobrou dobou návratnosti investic, 2 – 3 roky).

Vysvětlení zkratk a pojmů:

Zkratky a pojmy

MBO - management buy-out - jedná se o transakci, kdy management společnosti kupuje od majitelů všechny nebo rozhodující část akcií.

MBI - management buy-in - transakce, kdy skupina větších manažerů kupuje od majitelů všechny nebo většinu akcií, aby se ujala řízení společnosti.

BIMBO - management buy-in-buy-out - kombinace předcházejících operací, skupina manažerů společnosti spolu s dalšími (z vnějšku) kupuje všechny nebo rozhodující podíl akcií, aby se ujala řízení společnosti.

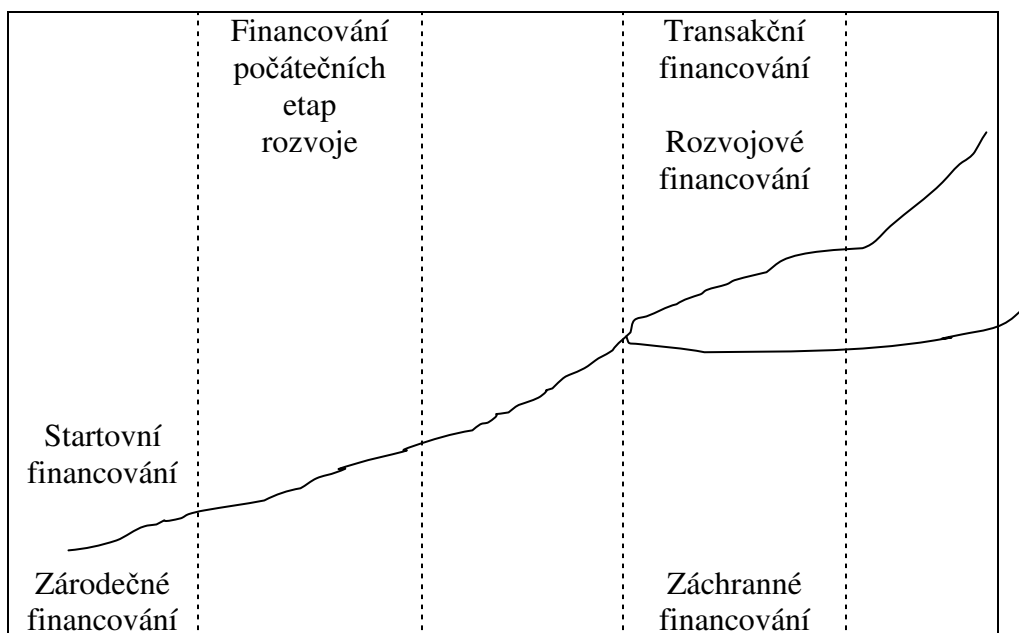
LBO - leveraged buy-out - značí MBO transakci (financování je zejména z úvěru),

LMBO - large MBO - značí MBO u velké korporace zpravidla obchodované na veřejném trhu cenných papírů.

Pro uvedené zkratky v češtině dosud neexistují ekvivalentní překlady. Nazýváme je většinou termínem „**transakční financování**“.

- Náhradní financování je dalším typem (debt replacement capital) - v případě nedostatku vlastních zdrojů si firma musí finanční prostředky půjčit a v případě, že úrokové zatížení je jedinou významnou překážkou úspěšné realizace rozvojového programu, pak lze využít tohoto typu kapitálu. Jedná se o nahrazení cizích zdrojů vlastním jměním, formou navýšení základního jmění.
- Posledním typem lze označit financování akvizic (acquisition capital), kdy investovaný kapitál je určen k financování nákupu jiné společnosti, případně její části.

K základní charakteristice rizikového a rozvojového kapitálu patří i ta skutečnost, jaký má vliv určité stadium společnosti a její velikost na strukturu financování tímto kapitálem. Toto lze znázornit graficky následovně, kdy na ose „y“ většinou vyjadřujeme určitou velikost společnosti danou obratem či počtem zaměstnanců, na ose „x“ stadia vývoje společnosti v čase:



Stadia vývoje společnosti: →

Vznik společnosti Počáteční rozvoj Stabilizace Další expanze Konečná stabilizace společnosti

Zdroj: Dvořák, I. & Procházka, P.: Rizikový a vývojový kapitál. Management Press, Praha 1998, str. 25.

Dalším problémem je **nalezení a výběr investorů**, které můžeme členit dle struktury managementu, podle vlastníků a podle formy poskytování kapitálu. Za nejběžnější členění jsou považovány tyto typy investorů:

- **obchodní andělé** (business angels), jedná se většinou o soukromé osoby, nabízející svůj volný kapitál;
- **nezávislí investoři** (independent investors), investiční subjekt, který vytváří svůj kapitál z více než jednoho zdroje, obvykle investiční instituce, fondy, banky, pojišťovny;
- **závislí investoři** (dependent investors), investiční subjekt specializovaný na poskytování rizikového nebo rozvojového kapitálu, tyto ho pak spravují;
- **částečně závislí investoři** (semidependent investors), spravující fondy založené nezávisle na jejich mateřské organizaci;
- **vládou podporované organizace** (government supported organizations).

Tito investoři vlastně vytvářejí strukturu trhu rizikového a rozvojového kapitálu. Mezi primární investory řadíme většinou penzijní fondy, banky

a další instituce a movité fyzické osoby. Z hlediska významnosti se jedná o mezinárodní a lokální fondy. Velmi důležité je si naznačit vztahy mezi subjekty trhu rizikového a rozvojového kapitálu.

Faktickou správu portfolia však vykonává manažerská společnost, která zastupuje skutečného vlastníka. Vztah mezi fondem a manažerskou společností je dán smluvně. Je velmi důležité rozlišovat role: manažerské společnosti a investorů. Z uvedeného plyne, že manažerská společnost vykonává funkci technicko - organizační a administrativní (jedná se v podstatě o poradenské organizace, které pracují za smluvní odměnu, bývají to a.s. a společnosti s ručením omezeným). Fondy jsou pak jen poskytovateli (mají většinou totožný způsob uspořádání - právní statut - v našem pojetí se jedná o komanditní společnost, kdy statut komanditistů získávají většinou všichni investoři, kteří pak mají nárok na podíl na výnosech fondu a komplementáři pak představují např. investiční výbor, mají reálný vliv na spolurozhodování a strategii fondu a schvalování investičních návrhů a podílejí se na ručení za závazky společnosti).

Typické fondy se statutem komanditní společnosti bývají zakládány na dobu určitou, celková doba existence fondu bývá rozdělena na tři, částečně se vzájemně překrývající fáze (investiční, doba trvání v průměru 3 roky), maturační (růst, expanze – doba trvání do pěti let) a období odprodeje podílu v cílových společnostech (může být zahájena již v předešlé fázi).

Podstatou celého procesu jsou finanční a kapitálové toky, které jsou spojeny s investicemi rizikového a rozvojového kapitálu, jsou značně variabilní a je potřebné je analyzovat jak z hlediska investorů, tak z hlediska manažerské společnosti.

U investorů se jedná o dva základní typy, první se týká „stahování“ upsaného kapitálu podle potřeby na jednotlivé investiční vstupy, v následné fázi, po uspokojení nároků investorů, se rozdělují výnosy z investic podle dohodnutého klíče (obvyklý klíč je 80 % pro investora, 20 % pro manažerskou společnost).

U manažerské společnosti je hospodaření těsně svázáno s finančními toky spravovaného fondu, tato společnost pobírá poplatek za správu fondu (např. 2,5 % p. a. z upsaného kapitálu fondu a podíl na zisku (cca do 20 %)).

12.6 Rizikový a rozvojový kapitál v ČR

Rizikový a rozvojový kapitál v ČR

S uvedenou problematikou se u nás poprvé setkáváme vlastně v devadesátých letech, kdy se jedná o zahraniční podporu vznikajícího malého a středního podnikání formou rizikového a rozvojového kapitálu (díky finanční pomoci USA a států EU). Vznikají tak podpůrné fondy (Českoamerický podnikatelský fond v r. 1991, Regionální podnikatelský fond v Ostravě a Fond rizikového kapitálu v Praze – prostředky programu PHARE). V roce 1994 vzniká nový

fond rizikového a rozvojového kapitálu financovaný z privátních zdrojů – Renaissance, od roku 1995 vzniká celá řada dalších fondů, např. v roce 1997 na náš trh vstoupilo několik nových a silných subjektů mezinárodních, které začaly podnikat v ČR. Významný je vznik fondu Czech Private Equity Fund L. P., který vlastně vzniká transformací Regionálního podnikatelského fondu z Ostravy, kdy se zapojují i čs. finanční instituce, jako je ČSOB do pozice investora i aktivního spoluvlastníka manažerské společnosti. ČR má již sice vlastní asociaci rizikového a rozvojového kapitálu, ale tato ještě není plně funkční a stabilizovaná z důvodu nedostatečného stavu restrukturalizace u nás. Proto i investiční aktivita je u nás stále nedostatečná, což je dáno jak nevyjasněním vlastnických vztahů, tak nedostatečnou legislativou a daňovou politikou a vlastně i stavem kapitálových trhů. Důležitým faktorem, který zpomaluje pronikání rizikového a rozvojového kapitálu do podnikatelské sféry je i nedostatek povědomí o jeho užitečnosti a neznalost manažerské sféry o možnostech a nutnosti investiční strategie a řízení investic rizikového a rozvojového kapitálu.

Rizikový a rozvojový kapitál z hlediska investičního manažera a klienta:

a) Rizikový a rozvojový kapitál z hlediska investičního manažera

Rizikový a rozvojový kapitál z hlediska investičního manažera

V úvodu byli vymezeni hlavní účastníci na trhu rozvojového a rizikového kapitálu, investoři, cílové (klientské společnosti) a investiční manažeři. Klíčovou rolí právě zde sehrávají investiční manažeři, kteří se zabývají účelovým propojením finančních prostředků s perspektivními cílovými společnostmi, kde dochází k realizaci investic a zhodnocovacímu procesu. Tomuto manažerovi, resp. manažerské společnosti, svěřují investoři do fondu své finanční prostředky s tím, že očekávají omezení rizik při jejich investování. Investiční manažer musí tedy plnit určité úkoly, jako jsou:

- musí získat co největší množství potenciálních klientů - zájemců o investice, zde hovoříme o toku investičních příležitostí (deal flow);
- z potenciálních investičních příležitostí musí umět vybrat nejvhodnější dle kritérií, stanovených fondem, který spravují (výnos – riziko);
- u vybraných a schválených možností tyto investice realizovat a právně zajistit všechny náležitosti;
- průběh všech investic monitorovat a vyřešit případné krizové situace;
- po uplynutí dohodnuté doby jednotlivých investic realizovat výstup z klientské společnosti a tím vytvořit pro fond očekávaný zisk.

b) Rizikový a rozvojový kapitál z hlediska klienta*Rizikový a rozvojový kapitál z hlediska klienta*

Klient - zájemce o investici - musí znát podstatu využití rizikového a rozvojového kapitálu, účastníky tohoto procesu a navíc může svým kvalitním zpracováním podnikatelského záměru výrazně urychlit přijetí investičních rozhodnutí. Otázka finančních prostředků - zdrojů pro rozvoj podniku je pro mnohé životní nutností, zvláště u nás, kde podniková sféra je celkově podkapitalizovaná. Podnik může získat nové finanční zdroje např. navýšením kapitálu z vlastních zdrojů, emisí akcií, emisí obligací, vstupem strategického partnera, tichého společníka, bankovními úvěry, leasingem či faktoringem.

Vhodnost jednotlivých forem je dána celou řadou faktorů, ale také výchozí situací firmy, vlastnickou strukturou a plánovaným použitím investic.

Vyjasnění odlišností rizikového a rozvojového kapitálu od jiných (výše uvedených možností) je proto jednou z důležitých otázek pro rozhodování, kdy se ucházet o financování tímto způsobem. U nás je nejčastější forma financování - bankovní úvěr, proto stručně porovnáme oba typy co do výhod a nevýhod:

Výhody a nevýhody nejčastějších forem financování

Úvěry	Rizikový a rozvojový kapitál
<p>Vystupují jako cizí zdroj financování.</p> <p>Splácení podle harmonogramu.</p> <p>Za poskytnutí úvěru se platí úroky dle sazby.</p> <p>Vyžadují se záruky - jištění.</p> <p>Nákladové úroky mohou v prvních letech negativně ovlivňovat rozvojový program.</p> <p>Při splácení úvěru se nemění vlastnický struktura.</p> <p>Poskytovatelé úvěru nezasahují do strategického řízení podniku.</p> <p>Kromě financí nevnáší do společnosti další přínos.</p> <p>Mohou být krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.</p>	<p>Posiluje vlastní kapitál firmy.</p> <p>Poskytovatel realizuje zisk zpravidla až po odprodeji svého podílu.</p> <p>Nevyžaduje většinou aktivity společnosti.</p> <p>Vstup investora mění výrazně vlastnickou strukturu.</p> <p>Investor je podílníkem ve společnosti, má právo se podílet na strategickém řízení.</p> <p>Může vnášet do řízení zkušenosti, kontakty, informace.</p> <p>Může napomoci při získávání úvěru pro další kola financování.</p> <p>Délkou trvání investice odpovídá dlouhodobým, příp. střednědobým úvěrům.</p>

Je známo, že v ČR existuje celá řada programů na podporu malého a středního podnikání, tyto se ročně upřesňují co do podmínek, vše se soustřeďuje kolem ČMZRB, ale program na podporu rizikového a rozvojového kapitálu dosud chybí. Proto Česká asociace rizikového kapitálu (CVCA) vydala na přelomu let 1996/97 svou „Bílou knihu“ – Country Policy Paper – o otázce čs. trhu rizikového a rozvojového kapitálu, kde najdeme řadu doporučení - hlavními jsou:

- uvolnit domácí omezení investování do akcií bez veřejné obchodovatelnosti;
- urychlit probíhající reformy legislativy regulující kapitálové trhy a Burzy cenných papírů Praha;
- zavést vhodné domácí právní a organizační formy pro investování rizikového kapitálu, spolu s režimem kontroly MF;
- redukovat daň z kapitálových výnosů;
- silněji podporovat spolupráci s inovativní strukturou;
- podpořit vzdělávání a propagaci v oblasti rizikového kapitálu;
- podpořit příliv domácích finančních zdrojů pro financování firem v počátečních stádiích rozvoje (státní subvence pro technické zpracování projektů, pro využívání poradců, refinancování, státní garance atp.).

Na rozdíl od USA a zemí EU, kde se jedná spíše o vylepšení stavu, jsou u nás navrhovaná doporučení nezbytná pro vytvoření standardního prostředí stimulačního investování rizikového a rozvojového kapitálu. V roce 1998 vláda ČR v rámci podpory malého a středního podnikání vyčlenila 50 mil. Kč pro ČMZRB na záruky pro investory rizikového kapitálu. Letos se jedná o cca 200 mil. Kč, avšak současná legislativa nedostatečně podporuje vznik a tvorbu lepšího podnikatelského prostředí, neexistuje praxe manažerských odkupů a podobných forem financování. Daleko lepší účinnost má tato forma investování např. v Maďarsku, kde přijatá legislativa již dává prostor pro tuto formu.

K ZAPAMATOVÁNÍ



Včasné odhalení rizik v podnikání a účinná opatření na jejich likvidaci resp. zmírnění dopadu na podnik zamezí vzniku krizím a jejich následkům.

Účelné využití rizikového a rozvojového kapitálu může pomoci podniku při jeho startu – zavádění nového podnikatelského programu. Pro jeho rychlejší rozvoj.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jaké mohou být následky nedůsledného vymezení rizik a opatření na zmírnění dopadu na podnik, strategická nepřipravenost podniku na rizika, vznik krizí a jejich dopad na podnik?

Který z typů rizikového a rozvojového kapitálu je pro podnik, v jeho dané problémové situaci, nejvýhodnější?

PRŮVODCE STUDIEM

Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost vymezení možných rizik, s tím spojenou analýzu externího a interního prostředí podniku, vypracování opatření na zmírnění dopadu rizik resp. jejich likvidaci, dále na příčiny vzniku krizí podnikání a opatření na jejich řešení, problematiku sanace, likvidity a likvidace podniku.

Při studiu této kapitoly soustřeďte pozornost zejména na účelnost využití rizikového a rozvojového kapitálu, správné volbě výběru vhodného typu pro rozvoj podniku.

SHRNUTÍ KAPITOLY STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ RIZIK A KRIZÍ V PODNIKÁNÍ

Obsahem této kapitoly je problematika poslání rizikového managementu, identifikace rizik a jejich možné následky, opatření na zmírnění dopadu rizik – management rizik jako součást strategie podniku. Dále je to krizový management – příčiny vzniku krizí, dílčí fáze krize, přístup k řešení krize, sanace, likvidita, likvidace podniku.

Tato kapitola je zaměřena také na podstatu využití rizikového a rozvojového kapitálu, s tím související investiční proces, vymezení jednotlivých typů rizikového a rozvojového kapitálu, vliv podniku na strukturu financování uvedenými kapitály, dále rizikový a rozvojový kapitál v ČR, uvedené kapitály z hlediska investičního manažera a klienta.

Shrnutí

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE*Doplňující zdroje*

1. FOTR, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, Praha, 1995, str. 184, ISBN 80-85623-20-x.
2. CHEVALIER, A., HIRSCH, G.: Rizika podnikání. Victoria Publishing, Praha, 1994, str. 137, ISBN 80-85865-05-x.
3. MIKUŠOVÁ, M.: Krizové řízení v českých podmínkách. Moderní řízení, 31, 1996, č. 7, str. 43-45.
4. MIKUŠOVÁ, M.: Krizové řízení není sen. Profit speciál, č. 23, 1998, str. 5-8.
5. PITRA, Z.: Příprava a provádění organizačních změn. Grada Publishing, Praha, 1998, str. 208, ISBN 80-7169-623-4.
6. SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podniku. Management Focus International Consulting Group, s. r. o., Praha, 1996, str. 72.
7. UMLAUFOVÁ, M. PFEIFER, L.: Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí. Victoria Publishing, 1995, str. 101, ISBN 80-85865-52-1.
8. WEBER, J.: Management II. VŠE, Praha, 1998, str. 168, ISBN 80-7079-406-2.
9. ZAPLETALOVÁ, BÁRTLOVÁ, I. – BALOG, K.: Analýza nebezpečí a prevence průmyslových havárií. Edise SPBI Spektrum 7. Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, Ostrava, 1998, str. 193, ISBN 80-86111-07-5.
10. Krizové řízení a plánování. Moderní řízení, 31, 1996, č. 8, str. 34 – 36.
11. Nový přístup k riziku. Moderní řízení, 33, 1998, č. 12, str. 15 – 18.
12. Řízení změn ve velkých organizacích. Moderní řízení, 33, 1998, č. 12, str. 16 – 19.

KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Základem práce s rizikem jsou manažerské aktivity. Dokázali byste vyjmenovat nejdůležitější z nich?
2. Management rizika představuje podle Jenkinse soubor metodických postupů k odstranění či omezení rizik. Jaké obsahuje oblasti?
3. Jak byste vysvětlili pojem management rizika a krizový management?
4. Jaké tři podstatné faktory jsou důležité pro vyvedení podniku z krize?
5. Jaké typické příčiny vzniku tzv. strategické krize byste byli schopni vyjmenovat?
6. Jak byste vysvětlili rozdíl mezi pojmy likvidace a likvidita?
7. Znamená zkratka MBO transakci, kdy management společnosti kupuje od majitelů všechny nebo rozhodující části akcií?

TEST 12

Vyberte správnou odpověď:

Test

1. Získat maximum z managementu rizika vyžaduje přijmout proaktivní, na rozhodování zacílený program. Tento přístup je založen na kolika klíčových zásadách?

- a) 4,
- b) 3,
- c) 2.

2. Vlastní management krizí má celou řadu charakteristických vlastností, kam patří především:

- a) časová tíseň, překvapivost, flexibilita, nedostatek vhodných lidí, nestandardní postupy řízení apod.,
- b) časová tíseň, překvapivost, flexibilita, nedostatek vhodných lidí, nestandardní postupy řízení, nedostatek informací apod.,
- c) časová tíseň, překvapivost, nedostatek vhodných lidí, nestandardní postupy řízení apod.

3. Za příčiny krize lze považovat:

- a) faktory vnitřní, vnější, konkrétní,
- b) faktory vnitřní, vnější, specifické,
- c) faktory obecné, specifické.

4. Znamená pojem likvidita jednu z forem rušení podniku, neboli se jedná o zákonem řízený postup?

- a) ano,
- b) ne,
- c) žádná z odpovědí není správná.

KLÍČ K ŘEŠENÍ

Řešení

- 1. b
- 2. c
- 3. c
- 4. b

Kapitola 12.1

Kapitola 12.2

Kapitola 12.2

Kapitola 12.6

13 VÝBĚR NEJÚČINNĚJŠÍ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY VÝBĚR NEJÚČINNĚJŠÍ STRATEGIE

Obsahem této kapitoly je problematika zvolení nejvhodnějšího postupu, který využitím nejrůznějších speciálních technik napomůže eliminovat problémy a vybrat vhodnou strategii.

Rychlý náhled

CÍLE KAPITOLY VÝBĚR NEJÚČINNĚJŠÍ STRATEGIE

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- používat různé skupinové techniky, metody a scénáře k výběru vhodné alternativy řešení nastoleného problému.

Budete umět

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Čas potřebný ke studiu třinácté kapitoly: cca 1,5 hodiny.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY VÝBĚR NEJÚČINNĚJŠÍ STRATEGIE

Brainstorming, Metoda Delphi, Metoda scénářů.

Klíčová slova

K ZAPAMATOVÁNÍ



Brainstorming - metoda týmového řešení problému.

Metoda Delphi – je to interaktivní výzkumná technika, která může být v širším pojetí chápána jako proces strukturování skupinové komunikace. Hlavními znaky Metody Delphi jsou anonymita expertů a vícekolové dotazování se zpětnou vazbou na předchozí kolo, které panelistům neboli expertům umožňuje nepřímo konfrontovat své někdy se rozcházející názory a též tyto názory měnit, pokud cítí potřebu (Martino 1972, Masser, Foley 1986).

Metoda nominální skupinové techniky (NST) - vedoucí vytvoří skupinu, které vysvětlí problém. Každý člen vytvořené skupiny by měl navrhnout co možná nejvíce myšlenek, které postupně představí. Ty se zaznamenají na tabuli nebo flipchart. Potom následuje objasňující rozhovor a diskuze, přičemž hlasováním se dospěje k nejlepšímu řešení.

Metoda scénářů - *Charles F. Kettering říká: „Zajímám se o budoucnost, neboť v ní hodlám strávit zbytek svého života.“* Jelikož na budoucnosti záleží, ale nelze ji spolehlivě předpovědět, musíme pro budoucnost vyvinout kreativní strategie – a právě scénáře jsou cestou, jak uvedené dilema vyřešit.

13.1 Techniky výběru vhodné alternativy

Aby rozhodování mělo co nejúspěšnější charakter, je možno využít i speciální techniky, které poskytnou výhody skupinového rozhodování na straně jedné a umožní eliminovat problémy, které jsou s touto formou spojené. Z řady použitelných technik patří k nejnámějším brainstorming, metoda Delphi, nominální skupinová technika, metoda scénářů apod.

Brainstorming je metoda systematicky vedené rychlé diskuse mezi experty různého zaměření s cílem podnítit tvůrčí myšlenky a nová řešení týkajících se předem zvoleného problému. Vychází z těchto zásad:

- Čím více návrhů na řešení problémů se na poradě přednese, tím je větší pravděpodobnost, že mezi nimi bude ten nejprogresivnější.
- Zajištění nenucené a volné atmosféry, což vede ke spontánní konfrontaci myšlenek.
- Existence podpory všech členů porady, aby přicházeli s jakýmkoliv neotřelými nápady. Je zakázáno se nápadům vysmívat či je kritizovat. Cílem je vytváření nápadů a ne jejich hodnocení.
- Každá myšlenka musí být prezentována celé skupině, aby se co nejvíce rozvíjela skupinová asociace a vznikaly další myšlenky a nápady.

Metoda Delphi (delfská) je forma techniky, v níž se vytvoří skupina odborníků, kteří jsou pomocí speciálních dotazníků anonymně požádáni, aby vyslovili svůj názor na specifikovaný problém. Odpovědi se kompilují a složené výsledky se opět předkládají skupině odborníků. Ti na základě poskytnutých informací učiní novou předpověď. Proces kompilování a opětného předpovídání se uskutečňuje tak dlouho, až dojde ke sblížení názoru. Z uvedeného vyplývá, že smyslem této metody je shromažďování, systematické třídění a zpřesňování názorů expertů jako rámce pro aplikaci exaktnějších technik.

Metoda Nominální skupinové techniky (NST) představuje v podstatě strukturovanou týmovou poradou 7 – 10 členů, kteří sedí u jednoho stolu a své náměty píšou do bloku, ale verbálně spolu nekomunikují. Po pěti minutách postupně členové prezentují týmu své myšlenky a určený člen týmu je zaznamenává na tabuli. Tento rituál pokračuje tak dlouho, dokud všichni členové týmu nevyčerpají své náměty. Po vyčerpání tvorby námětů se o každém námětu diskutuje. Diskuse je zaměřena na objasňování a zdůvodňování námětů. Potom každý člen, nezávisle na ostatních, uspořádá náměty od nejvýznamnějších k nejméně významnému a pak se pomocí těchto dílčích pořadí stanoví matematicky celkové pořadí všech námětů.

Metoda scénářů podle Šulce představuje řetězení informací obsažených v alternativních popisech budoucího vývoje s cílem ukázat, jak se budoucnost může vyvíjet z přítomnosti na základě logické souvislosti za sebou jdoucích dílčích, avšak klíčových událostí. Výhodou scénářů je, že poskytují současně několik alternativ budoucnosti a umožňují tak manažerům přemýšlet o budoucích akcích bez omezení daných minulým vývojem. Lze proto scénář definovat jako určitý vnitřně logicky skloubený pohled na to, jak by se mohla vyvinout budoucnost. Jestliže si podnik vypracuje více scénářů, může systematicky prozkoumat možné důsledky nejistoty pro její volbu určité strategie.

Podle Portera lze scénáře rozdělit na makroscénáře a odvětvové scénáře. Makroscénáře jsou scénáře, tradičně používané při strategickém plánování, které zdůrazňují makroekonomické a makropolitické faktory. Jsou však bez ohledu na svou závažnost příliš obecné, aby postačovaly k vypracování strategie v určitém konkrétním odvětví. Proto při zpracování alternativ strategického charakteru se vychází v podnicích z odvětvových scénářů. Tyto odvětvové scénáře umožňují podniku přeměnit určitou nejistotu v její strategické důsledky pro konkrétní odvětví, neboť představují určitý, vnitřně logicky skloubený pohled na budoucí strukturu odvětví. Jejich význam je zdůrazněn skutečností, že jednoznačně zahrnují ve svém obsahu chování konkurentů, což je klíčový zdroj nejistoty při volbě každé vhodné strategie.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Uveďte důvody, proč se využívají právě skupinové techniky k výběru vhodných alternativ.

PRŮVODCE STUDIEM



Problematika výběru nejvhodnější varianty úzce souvisí s kapitolou č.4 Vymezení strategických možností a zároveň obsahuje shrnutí strategických postupů vedoucích k výběru strategie, která nejlépe odpovídá oblasti podnikání určitého podniku.

SHRnutí KAPITOLY*Shrnutí*

Firma zvolí a realizuje nejvhodnější strategii zpracovanou ve formě strategického plánu na základě strategického plánovacího cyklu, který je popsán v jednotlivých kapitolách tzn. strategický plánovací cyklus firmě poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategií, výběru nejvhodnější strategie a při její realizaci a implementaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu.

DOPLŇUJÍCÍ ZDROJE*Doplňující zdroje*

1. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. Provozně ekonomická fakulta ČZU, Praha, 2. vydání. str. 228, ISBN 80-213-0255-0.
2. MACURA, Z.: Strategické řízení a jeho význam ve světě. Příloha časopisu Národní hospodářství, 1995, str. 6.
3. MAŘÍK, M.: Koupě podniku jako součást podnikové strategie. Fakulta financí a účetnictví VŠE, Praha, 1995, 1. vydání, str. 176, ISBN 80-7079-558-1.
4. PAPULA, J.: Strategický manažment – Výzva pre manažérov. Elita, Bratislava, 1993, 1. vydání, str. 160, ISBN 80-85323-41-9. PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha, 1994, 1. vydání, str. 626, ISBN 80-85605-12-0.
5. DONNELLY, J. a kol.: Management, Grada Publ. Praha 1998, ISBN: 80-85253-25.
6. VYKYPĚL, O.: Strategické řízení podniku, VUT Brno, 1992, ISBN: 80-214-0394-2.
7. DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. Profess, Praha, 1998, 1. vydání, str. 108, ISBN 80-85253-25-0.
8. SWEE LIP QUEK: Na bojišti podnikání. Radix, Praha, 1996, 1. vydání, str. 168, ISBN 80-901853-6-3.

KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Jakou formou se v metodě Delphi získávají informace (názory) na řešení specifikovaného problému?
2. Jakým způsobem se v Nominální skupinové technice stanovují dílčí náměty jednotlivých členů od nejvýznamnějšího k nejméně významnému námětu?
3. Jakou alternativu by měla popisovat Metoda scénářů podle Šulce?
4. Podle Portera lze scénáře rozdělit na makroscénáře a odvětvové scénáře. Jaký je rozdíl mezi těmito scénáři?
5. Jaké techniky se využívají při výběru vhodné alternativy?
6. Jakým způsobem se získávají návrhy při řešení problémů technikou Brainstroming?

*Kontrolní otázky***TEST 13**

Vyberte správnou odpověď:

*Test***1. Zahrnují odvětvové scénáře ve svém obsahu chování konkurence?**

- a) ano,
- b) ne.

2. V metodě Brainstorming účastníci prezentují své návrhy pomocí:

- a) písemného projevu,
- b) mluveného projevu.

KLÍČ K ŘEŠENÍ*Řešení*

1. a
2. b

*Kapitola 13.1**Kapitola 13.1*

SHRnutí MODULU STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Problematika kurzu STRATEGICKÝ MANAGEMENT je zaměřena na vznik a vývoj strategického managementu, zásady strategického myšlení, fáze přípravy tvorby strategie, analýzu externího prostředí podniku (makroprostředí, mikroprostředí), analýzu vnitřního prostředí podniku (funkcionální analýzu, analýzu klíčových faktorů úspěchů, životní cyklus výrobku a portfoliové analýzy.

Shrnutí modulu

Na základě výsledků těchto analýz podnik přistupuje k formulaci podnikové vize, poslání podniku a vymezení strategických cílů podniku. Dále podnik přistupuje k vymezení strategických alternativ, výběru vhodné alternativy – nejúčinnější strategie, podle cílů a typů strategií. Významné pro aktualizaci strategie jsou informace – od počátku tvorby strategie (její fáze) až po implementaci. Podnik v souladu s celopodnikovou strategií vypracovává dílčí – funkční strategie: marketingová, inovační, finanční, výrobní, obchodní personální, komunikační.

Dále obsahem modulu je problematika rizikového managementu a krizového managementu: sanace, likvidita, likvidace a využití rizikového a rozvojového kapitálu pro podnikání. Obsahem dvou posledních kapitol je problematika speciálních strategických forem – strategické aliance, outsourcing, benchmarking (kap. 10) a vývojové trendy v systému strategického řízení – globální strategie, nové manažerské přístupy v řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA MODULU STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management, fáze tvorby strategie, strategické myšlení, analýza externího a interního prostředí podniku, dlouhodobý záměr – cíle podniku, typy strategie, informace, aktualizace strategie, implementace, funkční strategie, rizika – krize v podnikání, rizikový a rozvojový kapitál, speciální strategické formy, vývojové trendy v systému strategického řízení.

Klíčová slova

SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK

Informativní, navigační, orientační



Průvodce studiem



Shrnutí



Tutoriál

Ke splnění, kontrolní, pracovní



Kontrolní otázka



**Řešení a odpovědi,
návody**

Výkladové



K zapamatování

Náměty k zamyšlení, myšlenkové, pro další studium



Úkol k zamyšlení



Další zdroje