

S29.05901

JVK České Budějovice



268113985

Jihoceská vědecká knihovna
v Českých Budějovicích
(2)

doc. Ing. Ivana TICHÁ, Ph.D.
prof. Ing. Jan HRON, DrSc., dr.h.c.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení

Určeno pro posluchače oboru PaE, PaA, VSRR

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.

Lektoroval: Ing. Josef ZILVAR, CSc.
Univerzita Pardubice

1	KAPITOLA: MANAGEMENT A SPOLEČNOST	
1.1	Management.....	4
1.1.1	Vývoj poznatků o řízení („školy“)	5
1.1.1.1	Klasická teorie organizace a řízení.....	5
1.1.1.2	Moderní teorie organizace a řízení.....	6
1.2	Manažer.....	8
1.3	Vztah podniku a společnosti, podnikatelská etika.....	8
2	KAPITOLA: PODNIK, JEHO POSLÁNÍ A CÍLE	
2.1	Systémové pojetí podniku.....	13
2.2	Životní cyklus podniku.....	13
2.3	Poslání podniku.....	20
2.4	Podnikové cíle.....	23
2.5	Zájmové skupiny.....	24
2.5.1	Analýza vlivu zájmových skupin.....	24
2.5.1.1	Kulturní kontext.....	25
2.5.1.2	Politický kontext.....	27
2.5.2	Analýza zájmových skupin – metodický postup.....	28
3	KAPITOLA: PODNIK A PROSTŘEDÍ	
3.1	Podnik a vnější prostředí.....	32
3.2	Obecné trendy vývoje vnějšího prostředí.....	34
3.3	Možnosti reakce podniku na změny.....	35
4	KAPITOLA: CHOVÁNÍ PODNIKU A KONKURENČNÍ VÝHODA	
4.1	Přístupy k měření výsledného chování podniku.....	38
4.1.1	Chování podniku – teoretická východiska.....	38
4.1.2	Přístupy k měření výsledného chování podniku.....	41
4.2	Přístupy k tvorbě konkurenční výhody.....	43
4.2.1	Pozitivní přístup k tvorbě konkurenční výhody.....	44
4.2.2	Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody.....	45
5	KAPITOLA: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ: PROCES	
5.1	Ontologie vzniku strategického řízení.....	50
5.1.1	Strategické řízení versus strategické a dlouhodobé plánování.....	54
5.1.2	Proces strategického řízení – hlavní myšlenkový proud.....	54
5.1.3	Logický incrementalismus.....	58
5.1.4	Modely Galbraitha a Nathansona, Millera a Friesena.....	58
5.1.5	Nové paradigma.....	61
5.2	Definice základních pojmů.....	63
5.2.1	Strategie.....	63
5.2.2	Strategické řízení.....	64
5.2.3	Složky strategického řízení.....	65
5.3	Strategické řízení.....	68
6	KAPITOLA: STRATEGICKÁ ANALÝZA: VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
6.1	STEP analýza.....	72
6.2	Scénáře.....	73
6.3	Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	77
6.4	Analýza hybných sil v odvětví.....	79
6.5	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model.....	79
6.6	Strategické mapy.....	85
6.7	Analýza konkurentů.....	87
6.8	Analýza atraktivity odvětví.....	89
7	KAPITOLA: STRATEGICKÁ ANALÝZA: VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
7.1	Evaluační dosavadní strategie.....	93
7.2	Analýza zdrojů a kompetencí.....	97
7.2.1	Analýza zdrojů a kompetencí podle funkčních oblastí.....	99
7.3	Analýza hodnotového řetězce.....	100

7.4	Analýza klíčových procesů	103
7.5	Analýza exponovanosti podniku	104
7.6	Analýza portfolia	106
× 7.6.1	Matice BCG /Boston Consulting Group/	107
× 7.6.2	Matice GE /General Electric/	109
× 7.6.3	Matice životního cyklu	110
7.7	Skórovací karty (Balanced scorecard)	112
7.8	Klíčové faktory úspěchu	114
7.9	Analýza konkurenceschopnosti	116
7.10	SWOT analýza	118

8 KAPITOLA: FORMULACE STRATEGIE

8.1	Obecný postup formulace strategie	121
8.2	Prvotní determinanty strategie	121
8.3	Typy strategií	123
8.4	Generické strategie	128
8.4.1	Budování konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů	128
8.4.1.1	Způsoby dosažení nákladové výhody	129
8.4.1.2	Překážky na cestě za nákladovou výhodou	129
8.4.2	Budování konkurenční výhody diferenciací	129
8.4.2.1	Způsoby dosažení konkurenční výhody diferenciací	132
8.4.2.2	Překážky v dosažení konkurenční výhody diferenciací	132
8.4.3	Budování konkurenční výhody zaměřením na tržní segment	132
8.4.3.1	Požadavky na realizaci strategie zaměření	132
8.4.3.2	Překážky při uplatňování strategie zaměření	133

9 KAPITOLA: VÝBĚR STRATEGIE

9.1	Generování strategických alternativ	135
9.1.1	Typy alternativ	135
9.1.2	Klíčové kroky procesu generování strategických alternativ	138
9.1.2.1	Rámec problému	138
9.1.2.2	Generování souboru alternativ	139
9.1.2.3	Zúžení souboru alternativ	139
9.1.3	Organizační procesy podporující generování alternativ	139
9.2	Výběr strategie - kritéria	141
9.2.1	Hodnocení strategických alternativ – obecný rámec	142
9.2.2	Vhodnost	143
9.2.3	Přijatelnost	146
9.2.4	Realizovatelnost	147
9.3	Výběr strategie	147

10 KAPITOLA: IMPLEMENTACE STRATEGIE: ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY

10.1	Implementace strategie – charakteristika procesu	150
10.2	Strategická změna: Organizační příprava na zavedení strategie	154
10.2.1	Řízení změny k dosažení nového organizačního modelu: problém sekvence zásahů	155
10.3	Řízení změny: Rekonfigurace procesů	156
10.3.1	Zaměření na výrobní procesy	156
10.3.2	Alternativa: procesně orientovaný přístup	158
10.3.3	Zefektivňování podnikových procesů versus rekonfigurace hlavního procesu	158
10.3.3.1	Rekonfigurace hlavních podnikových procesů	159
10.3.3.2	Řízení přechodového stadia	168

11 KAPITOLA: UČÍCÍ SE ORGANIZACE

11.1	Vymezení pojmu učící se organizace	171
11.1.1	Vymezení učící se organizace	171
11.2	Charakteristiky učící se organizace	172
11.3	Organizační učení	172
11.4	Pět disciplín učící se organizace	173
11.5	Metodika tvorby učící se organizace	175
11.6	Nezpůsobilost organizace k učení	176

12 KAPITOLA: STRATEGICKÉ ALIANCE

12.1	Ekonomické a právní aspekty vytváření strategických aliancí	180
12.1.1	Úvod	180
12.1.2	Základní formy strategických aliancí	180
12.1.3	Charakteristika partnerů	181
12.1.4	Oblasti vyjednávání	181
12.1.5	Faktory ovlivňující úspěch partnerství	183
12.1.6	Právní problémy	184
12.1.7	Přehled základních typů strategických aliancí	184
12.1.8	Výběr a hodnocení strategického partnera	185
12.1.8.1	Vyhledávání potenciálních strategických partnerů	185
12.1.8.2	Hodnocení potenciálního licenčního partnera	185
12.1.8.3	Hodnocení potenciálního partnera pro společné podnikání	185
12.2	Vytváření strategických aliancí: rámcový metodický postup	186
12.2.1	Zhodnocení předmětu činnosti	186
12.2.1.1	Strategická analýza	187
12.2.1.2	Definování role strategické aliance	188
12.2.2	Formování alianční strategie	189
12.2.2.1	Desintegrace hodnotového řetězce	189
12.2.2.2	Rekonfigurace hodnotového řetězce	189
12.2.2.3	Uvolnění vlastních zdrojů i zdrojů organizace	189
12.2.2.4	Vytvoření ochranných mechanismů	190
12.2.2.5	Udržování strategických alternativ	190
12.2.3	Vytváření struktury aliance	190
12.2.4	Evaluační aliancí	191
12.2.4.1	Hodnocení aliance	191
12.2.4.2	Získávání poznatků o alianci	191
12.2.4.3	Přehodnocení alianční strategie	191
12.3	Formování alianční strategie – předmět vyjednávání	192
12.3.1	Formulujte jasně zaměření strategické aliance	192
12.3.2	Pro specifickou alianci navrhnete specifickou strukturu	192
12.3.3	Vyřešte daňové a finanční záležitosti	193
12.3.4	Zaveďte skórovací karty pro výplatu dividend a sledování transakcí	193
12.3.5	Stanovte cenu aktiv vložených do aliance	193
12.3.6	Zajistěte reciprocitu	194
12.3.7	Vytvořte dostatečný prostor pro případné změny	194
12.3.8	Zvažte stanovení ochranné lhůty	194
12.3.9	Ošetřete způsob ukončení aliance	194
12.3.10	Upravte vztahy pro případ rozchodu	194
12.3.11	Závěrečný test	194
12.4	Desatero efektivní strategické aliance	195
12.5	Řízení strategické aliance	196
12.5.1	Úloha manažera aliance	196
12.5.2	Úloha vrcholového vedení	198
12.5.2.1	Vnější dimenze: vrcholový management a partnerský subjekt	198
12.5.2.2	Interní dimenze: Vrcholový management a jeho podnik	200

13 KAPITOLA: INTERNACIONALIZACE A GLOBALIZACE

13.1	Trendy k internacionalizaci a globalizaci	203
13.2	Aspekty internacionalizace	204
13.3	Cíle internacionalizace	206
13.4	Cíle a strategická kritéria	207
13.5	Stupně internacionalizace	210
13.6	Globální synergie versus lokální citlivost	213
13.7	Výběr strategie	216
13.8	Sdílení pravomocí a odpovědnosti	217
13.9	Aplikace procesu progresivního závazku při internacionalizaci	219

14 KAPITOLA: PŘÍLOHA

1 MANAGEMENT A SPOLEČNOST



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Úvodní kapitola vymezuje základní pojmy management a manager. Management jako vědní disciplína je uveden ve stručném přehledu svého historického vývoje a příspěvku jednotlivých škol. Role a význam managementu jako lidské činnosti jsou popsány v souvislosti s obecnými společenskými pravidly a s nároky, které společnost na jednotlivé formy lidského konání klade. Cílem kapitoly je definovat základní pojmy.



Návaznost na předměty

Pojetí managementu včetně jednotlivých škol, manažera a vztahu podniku a společnosti navazuje především na Teorii řízení.

1.1 Management

Anglickému pojmu „*management*“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „*řízení*“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkčních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální, apod.). Současná světová odborná literatura nabízí desítky, možná i stovky vysvětlení a definic pojmu „*management*“, které jsou vedeny snahou co nejpresněji a nejvýstižněji vymezit jeho obsah, zároveň však přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace pojmu „*management*“.

Obvykle užívané definice vymezují pojem „*management*“ ze tří následujících hledisek:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky /manažery/
- management jako odborná disciplína.

Jednou z okřídlených definic managementu je:

Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných.

/American Management Association/

Řízení je možné definovat z mnoha různých pohledů a vycházet přitom z řady různých předpokladů. V návaznosti na předmět Teorie řízení bude i zde **řízení** definováno jako:

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující na jejich základě ke stanovení:
 - správných cílů,
 - nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
 - způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

1.1.1 Vývoj poznatků o řízení („školy“)

Začátkem 20. století vznikla škola vědeckého řízení, která silně ovlivnila řízení podniků v celém světě a tento historicky první směr teorie organizace a řízení byl později nazván **klasickým**.

1.1.1.1 Klasická teorie organizace a řízení

K základním východiskům klasické školy patřilo pojetí organizace pouze z hlediska *formální organizace*, vytvářené odborníky a „předepsané shora“ lidem, kteří v ní působí. Organizace byla chápána jako uzavřený systém bez vztahů k vnějšímu prostředí. Z tohoto pojetí vyplývá i vymezení struktury mechanismu a procesu fungování organizace a pojetí člověka v organizaci. Jednotlivec je chápán jako individuální izolovaný prvek, jako „ekonomická bytost“, pro jejíž řízení lze vystačit se starými zásadami „cukru a biče“.

Tyto přístupy omezovaly prostor zkoumání a zcela potlačily poznání aktivní role lidského činitele ve výrobě, psychologické a sociální motivy chování. Pozitivní výsledky přinesla tato škola zejména v racionalizaci výrobních a pracovních procesů a ve sféře organizace správních činností.

V rámci klasické školy lze rozlišit čtyři dílčí směry:

- **Vědecké řízení**, které se vyznačuje především inženýrskou snahou o racionální přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních podnikové organizace (pracovním místě, dílně, provozu). V centru pozornosti jsou tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. S pomocí pohybových studií využívá ověřené postupy práce nejlepších dělníků a postupy založené na exaktním měření (normování) času nezbytného pro provádění pracovních operací či ucelených procesů. Zdůvodněné časové nároky pak byly východiskem jak pro dílenské plánování, tak i pro odměňování (úkolová mzda založená na výkonových normách). Tento směr je spojován se jmény F.W. Taylora, H.L. Grantta, F.B. Gilbretha, L.M. Gilbrethové, H. Emersona, C.G. Bartha, S.E. Thompsona, M.L. Cooka, P. Murraya a dalších včetně např. českého podnikatele Tomáše Bati. Dodnes je uznávána jejich zásluha o objektivně zdůvodněné racionální postupy, plánování, provádění a odměňování práce, zejména pak umění pracovat sladně, rychle, kvalitně a hospodárně. Zároveň se obvykle konstatuje jejich podcenění zvláštní role člověka, kterého inženýrské přístupy degradovaly na faktor souměřitelný s výrobkem nebo strojem.
- **Řízení správních činností**, je směrem, který založil koncept celistvého řízení a harmonizace řízení podniků s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu. Vytvořil koncept „manažerských funkcí“, a to v tehdejší pojetí plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly, i první komplexní doporučení pro řídicí jednání vedoucích pracovníků (např. Fayolových 14 principů správního řízení). Vedle právě zmíněného Francouze H. Fayola se mezi představitele tohoto směru obvykle zahrnují jeho američtí kolegové L. Gulick, G. Mooney, A. Riley, E. Bratch, L. Allen, či Angličan L. Urwick. Z myšlenkového bohatství tohoto směru má stálou platnost koncept manažerských funkcí. Také myšlenky umět řídit celek organizace sladně a vyváženě („jako orchestr“) byly dále rozpracovány a je na nich založena např. teorie a praxe integrovaného řízení. Případná kritika obvykle poukazuje na nebezpečí snahy přilíši systematizovat bohatost manažerských procesů do obecných konceptů a jim odpovídajících všeobecných doporučení.
- **Byrokratické řízení** zdůrazňuje význam pevné administrativní organizace, a to s jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku. Byrokracii však nechápe v dnešním obvyklém významu nezdravé strnulosti, neúměrně rozvinuté administrativy

či zdoluhavého jednání, ale jako organizaci fungující na základě pevných norem, pravidel a jasných povinností. Centrálním místem administrativní organizace je spravedlivý správní štáb. Za klíčového představitele směru bývá označován Němec M. Weber, jehož 6 principů byrokratické organizace je klasičtým východiskem i pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem. Práce M. Webera je však často spojována také se sociálně-psychologickými přístupy, blízkými „škole lidských vztahů“. Případná kritika obvykle vyhledává v doporučených řádech zárodky jejich skryté strnulosti, resp. dnešního pojetí byrokracie.

- **Škola lidských vztahů** zdůrazňuje význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. Z těchto poznatků (především z empirických rozborů) odvozuje řadu doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Uvažuje osobní i skupinové zájmy pracovníků, vliv různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, formy účasti pracovníků na řízení, řešení konfliktů, apod. K hlavním představitelům v USA patří E. Mayo, M.P. Folletová, W.D. Scott, F.J. Roethlisberger, W. J. Dickson, G.A. Pennock, H.A. Wright, T.N. Whitehead, L.J. Henderson. někdy se k této škole řadí i univerzálně myslící spoluzakladatel pozdějších systémových přístupů Ch. Barnard. Dříve než v USA se psychologicko-sociální přístupy objevily v Evropě. Jde např. o Francouze E. Durkheima a J. Amara, Angličana B.S. Rowntreeho, Italy V. Pareta a A. Mossa. U školy lidských vztahů se dodnes cení názory na to, kdy a za jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně hospodárnější a účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Stala se východiskem pro moderní personalistiku až do závěru, že „lidé jsou největším kapitálem“ dobrých organizací. Kritizována bývá její zahloubanost do psychologicko-sociálních otázek, která vede k nedoceňování věcné problematiky řízených funkcionálních procesů a jejich efektivního provádění.

1.1.1.2 Moderní teorie organizace a řízení

Postklasičtí období rozvoje managementu sahající až do současné doby je charakterizováno množstvím různorodých teorií, přístupů, zkušeností a dalších poznatků. Často jsou navzájem neslučitelné, přitom jde o různé pohledy na stejné pole disciplíny managementu. V tomto směru se uvedené přístupy, jejichž klasifikace je předmětem diskusí, v manažerské praxi doplňují.

- **Procesní přístupy** mají své myšlenkové zázemí ve správním řízení H. Fayola. Preferují ucelené a harmonické fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení. Do popředí vystupují obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí. Případné výtky se obvykle týkají snahy sevřít obrovskou rozmanitost poznatků do obecných pravidel, a proto i pro praktické využití zůstávají na všeobecné úrovni vysvětlení. K výrazným představitelům procesních přístupů patří např. E. Dale, H. Koontz, H. Weihrich, C. O'Donnell, G. Dessler, A. Pearce, R.B. Robinson, R.C. Appleby.
- **Psychologicko-sociální přístupy** ve značné míře čerpají z poznatkové základny školy lidských vztahů. Pozornost je zaměřena na manažerské funkce výběru a rozmístění spolupracovníků a pak zejména na jejich vedení. Vedoucí pracovník tak nejen pochopí, ale i získá doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich motivace, stimulace či rozvoje iniciativy a aktivity. Mezi představitele tohoto směru patří D. McGregor, A. Maslow, Ch. Argyris, R. Likert, F. Fiedler, K.H. Blanchard, R.R. Blake, J.S. Mountonová, F. Herzberg, J. Lorsch, C.P. Alderfer, D. McClelland, V. Vroom, L. Porter, F. Skinner, W.G. Bennis, E.H. Schein.

- **Systémové přístupy** zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku (viz H. Fayol a potřeba řídit organizaci jako sladěný orchestr). Silná stránka systémových přístupů je i v jejich pořádacích principech pro rozbor (analýzu) i projektovou skladbu (syntézu) objektů řízení, popř. manažerských funkcí. Vycházejí z účelové abstrakce mnohotvárné reality na uspořádanou množinu prvků a jejich vzájemných vazeb. Snaží se přitom identifikovat vstupy do systému, jeho prvky (elementární objekty, jevy, procesy) a vnější a vnitřní vazby (souvislosti) podmiňující výsledné chování zkoumaného celku. Jsou dobrým východiskem pro projektování manažerských informačních systémů. Systémové přístupy poskytují na jedné straně nástroje pro uplatnění tvrdé racionality při řízení technických, výrobních a jiných objektů a procesů. Na straně druhé doporučují opatrnost při snaze uplatňovat podobné postupy při vedení lidí. Chování člověka totiž více vychází z uspokojování jeho potřeb. Navíc objektivnost lidského rozhodování obvykle naráží na hranice poznatelnosti reality, na překážky komunikace a stálou proměnnost objektu i subjektu rozhodování. Do široké plejády představitelů systémových přístupů v managementu lze ve větší či menší míře zařadit např. Ch. Barnarda, H. Simona, J. Marche, R.A. Johnsona, F.E. Kasta, J.F. Rosenzweiga, H. L. Siska, T. Haimanna, W. G. Scotta, E. Goldnera, W. Churchmana, R. Ackoffa, M.K. Starra, E. Buffu.

Poznámka: Výuka manažerských disciplín na PEF ČZU v Praze má svůj základ v systémových přístupech a v oblasti výzkumné práce je tvořivě rozvíjí.

- **Kvantitativní přístupy** počívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritmovaných postupů řešení rozhodovacích úloh. Rozvoj výpočetní techniky z nich vytváří část nástrojů a technologií ke zkvalitnění, urychlení a zohospodárnění výkonu manažerských funkcí, a to zejména plánovacích, organizačních a kontrolních. Myšlenkově mají blízko k taylorovské škole vědeckého řízení. Z představitelů lze uvést P.M. Morse, W.W. Coopera, G.B. Dantzig, E.L. Arnoffa, F.N. Trefthena, J.F. McCloskeye, T.L. Saatyho, H.M. Wagnera, S.J. Gasse, A. Kaufmanna, T.C. Koopmanse, S. Vajdu, D. Teichroewa.
- **Empirické přístupy** vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků manažerské praxe. Bohatost podnikatelského života je zde zdrojem časté rozpornosti názorů i doporučení. Patří však již k tradici dobrých představitelů této školy, že se nevyhýbají konfrontaci poznatků s teorií a účelově využívají poznatky z dalších přístupů. Ze všech jsou nejvíce konkrétní. Nejen pasivně interpretují zkušenosti, ale aktivně anticipují změny v podmínkách manažerské reality a rychle reagují na potřebu doby. Mezi významné představitele patří P.F. Drucker, A. Chandler, H. Mintzberg, Ch. Handy, P. Kotler, J. Child, H. I. Ansoff, M.E. Porter, T.J. Peters, R.H. Waterman, D. Clutterbuck, J. Kotter, K. Ohmae, R.T. Pascale, R.M. Kanterová, J. Adair, G. Pinchot, M. Hammer, J. Champy.

Moderní management není názorově homogenní. Jeho poznatky a doporučení postrádají exaktnost, jež je obvyklá pro přírodní a technické vědy. Odráží se to jak v existenci různých přístupů, resp. škol, tak v jejich možné obsahové nekonzistenci. Proto studium a využívání informací současného managementu vyžaduje kritické myšlení a schopnost účelově si vybrat a v konkrétní praxi tvůrčím způsobem realizovat poznatky různých názorových směrů.

1.2 Manažer

Manažeri jsou odpovědní za to, že prostřednictvím jiných lidí dosáhnou cílů nebo realizují zadané úkoly, aniž by vždy měli možnost přímo ovlivnit, co a jak příslušní lidé dělají. Práci manažera lze popsat pomocí následujících charakteristik:

- **závislost na ostatních** - ve své práci jsou manažeri do značné míry závislí na obětavosti a přispění ostatních lidí, ať už s nimi spolupracují přímo nebo nepřímo;
- **odpovědnost za pracovní prostředí** - manažer je odpovědný za podmínky, které vytvoří ostatním k práci. Ty by měly podporovat spolupráci a vyrovnávat potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Kromě toho jsou manažeri zodpovědní za personální práci v nejširším slova smyslu;
- **přijímání a předávání informací** - manažer musí být informovaný o tom, co se děje uvnitř organizační jednotky, kterou řídí, i mimo ni. Má-li řešit problémy, musí mít k dispozici včas potřebné informace;
- **rozhodování** - manažer musí být schopen rozhodovat o dlouhodobém zaměření podniku stejně jako řešit nenadálé problémy vyžadující okamžité řešení. Způsob, jakým rozhoduje, do značné míry ovlivňuje jeho úspěšnost;
- **řízení vlastního času** - charakter práce manažera vyžaduje, aby zvládl řadu postupů a technik, které mu umožní efektivně využívat vlastní čas, rozlišovat důležité od méně důležitého, atd. Schopnost určovat priority je pro efektivnost manažerské práce klíčovou;
- **věcná znalost oboru a orientace na výsledek** - manažeri by se měli dobře orientovat v práci, kterou řídí, a orientovat se na výsledky, a to jak ve vlastní práci tak v kontextu organizace jako celku.

1.3 Vztah podniku a společnosti, podnikatelská etika

Existence jakékoli organizace - tedy i podniku - je závislá na společnosti a pravidlech, která pro vznik a fungování organizací určí. Tato pravidla mimo jiné určují odpovědnost organizace vůči společnosti i její práva. Přestože názory na obsah tzv. **společenské odpovědnosti** organizací nejsou ustálené, lze pod tímto termínem chápat

míru, v níž činnost organizace směřuje k ochraně nebo zlepšení společenských podmínek, aniž by tato činnost přímo souvisela s ekonomickými, technickými nebo jinými zájmy organizace.

Názory, na to, jestli se má podnik zabývat činnostmi, které nesouvisí přímo s tvorbou zisku, lze rozdělit do dvou skupin:

1. **KLASICKÝ NÁZOR NA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST** - zastánci tohoto názoru tvrdí, že podnik by neměl přijímat žádnou jinou odpovědnost, než generování zisku. Manažeri podniku jsou zaměstnávání vlastníky a mají odpovědnost pouze vůči nim. Milton Friedman, jeden z hlavních představitelů tohoto názorového proudu, dále tvrdí:

Existuje jediná společenská odpovědnost podniku a tou je: využívat zdroje podniku ke zvyšování zisku v rámci daných pravidel hry, tzn., účastnit se otevřené, volné soutěže bez klamání a podvodů.... Jen málo jiných kroků může tak významně podcenit samotné základy svobodné společnosti, než je přijetí

společenské odpovědnosti, která by vyžadovala něco jiného, než vydělávat peníze pro vlastníky. To je naprosto rozvrtná doktrína.

Úkolem manažerů je vyrábět a prodávat zboží efektivně, tzn. s co největšími zisky. Jakákoli jiná činnost je považována za porušení základních ekonomických vztahů a jako taková vede ke snižování zisku.

2. **SOUDOBÝ NÁZOR NA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST** - podle tohoto názorového proudu jsou podniky důležitými a vlivnými institucemi ve společnosti a z jejich postavení vyplývá i zodpovědnost za udržování a rozvíjení společenského blaha. Následujících pět tvrzení přináší argumenty tohoto názorového proudu:

1. Společenská odpovědnost vyplývá ze společenského vlivu. Toto tvrzení je založeno na předpokladu, že podniky výrazně ovlivňují některé podstatné společenské problémy jako např. zaměstnávání menšin nebo znečišťování životního prostředí. Kolektivní chování podniků pak přímo určuje míru zaměstnanosti menšin nebo stupeň znečištění životního prostředí. Společnost proto musí uplatňovat svůj vliv a vyžadovat odpovědnost podniků za oblasti, které svým chováním ovlivňují.
2. Podnik má fungovat jako otevřený systém s oboustrannou výměnou informací s prostředím. Mezi podnikem a prostředím má existovat otevřená a trvalá komunikace, která umožní společné směřování k vyšší prosperitě.
3. Každá činnost, výrobek nebo služba by měly být posuzovány z hlediska společenských nákladů a užitku. Podnikatelské rozhodování by nemělo být ovlivňováno pouze technickou dosažitelností a ekonomickou efektivností - podniky by měly zvažovat i dlouhodobé a krátkodobé důsledky své činnosti a podle nich se rozhodovat.
4. Společenské náklady by měly být přeneseny na zákazníka. Od podniků nelze očekávat, že budou financovat ekonomicky nevýhodné, ale společensky prospěšné činnosti. Náklady činností ze společenského hlediska žádoucích by měly být prostřednictvím vyšších cen přeneseny na zákazníka.
5. V souladu s příslušností k občanské společnosti by podniky měly nést odpovědnost za některé společenské problémy, které sahají za rámec jejich normální činnosti. Pokud podnik disponuje znalostmi nebo schopnostmi řešit společenský problém, se kterým nemusí být nutně přímo spjat, měl by přijmout odpovědnost a podílet se na jeho řešení. Může z této pomoci později těžit v podobě vyšších zisků generovaných v prosperující společnosti; protože podniky profitují na bohatší společnosti, měly by nést i svůj díl odpovědnosti na růstu společenského bohatství.

TABULKA 1-1: HLAVNÍ ARGUMENTY PRO A PROTI PŘIJETÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

PRO	PROTI
1. V zájmu podniku je podporovat komunitu, ve které podniká.	1. Může to být nelegální.
2. Společensky žádoucí chování může být přínosné.	2. Společensky žádoucí činnost nelze měřit.
3. Je to etické.	3. Narušuje to proces maximalizace zisku.
4. Zlepšuje image podniku ve společnosti.	4. Náklady společenské odpovědnosti jsou příliš vysoké a promítly by se do výrazného zvýšení cen.
5. Zvyšuje to existenční jistotu podniku. Podniky existují, protože přinášejí společnosti užitek. Společnost může podnikům odebrat právo podnikání.	5. Podniky nemají potřebné dovednosti k řešení společenských problémů.
6. Je to krok, jak se vyhnout vládním zásahům.	6. Rozptylovalo by to původní zaměření podniku.
7. Společensko-kulturní normy to vyžadují.	7. Podniky už mají tak dost velkou moc. Další vtažení do společenských problémů by jejich pozici jen posílilo.
8. Zákony nemohou ošetřit všechny případy. Podniky proto musí přijmout část odpovědnosti za právní společnost.	8. Podniky nemají odpovědnost vůči veřejnosti a veřejnost by tudíž neměla mít žádnou kontrolu nad jejich sociálními aktivitami.
9. Je to v zájmu akcionářů. Z dlouhodobého hlediska to přinese zvýšení cen akcií, protože takovýto podnik bude považován za otevřený a méně rizikový.	9. Veřejnost nepodporuje tuto činnost podniků.
10. Společnost by měla dát podnikům šanci vyřešit problémy, které vláda nevyřešila.	
11. Prevence je lepší než náprava - ať tedy podniky řeší problémy dříve, než se stanou neřešitelnými.	

Klasický názor považuje podnik za striktně ekonomickou entitu, zatímco soudobý považuje podniky za součást společnosti /společenské subjekty/. Ačkoli jsou podniky obojím, jejich duální role nedává odpověď na otázku, jakou míru společenské odpovědnosti mají přijmout. Oba názorové proudy se shodují v těchto případech:

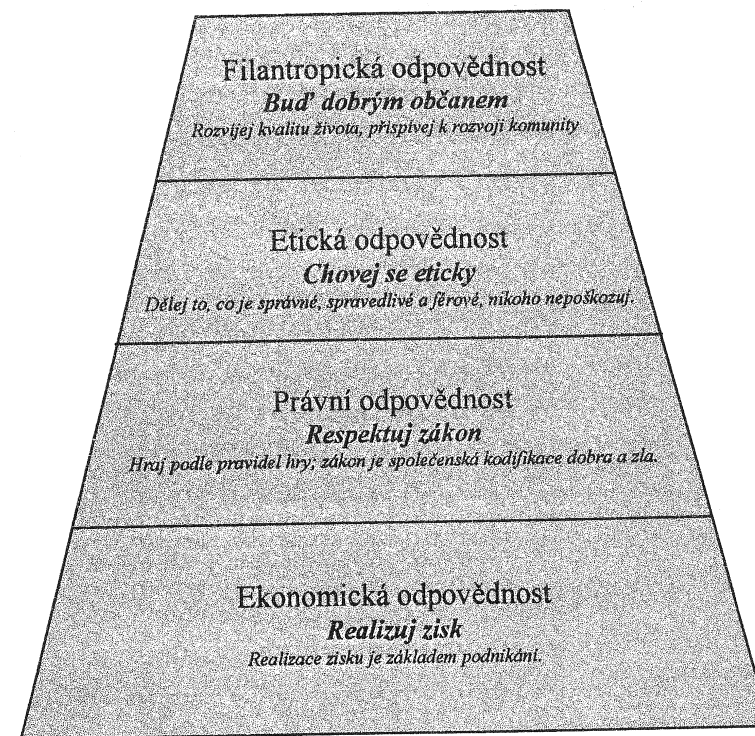
- podnikání musí probíhat legálně
- podnikatelská činnost má podporovat tvorbu zisku

a rozcházejí se v případech, že

- činnost není vyžadována ze zákona
- činnost není z krátkodobého hlediska zisková.

V těchto případech bude klasický názorový proud proti, zatímco soudobý pro.

K vyjasnění těchto stanovisek může posloužit tzv. **pyramida společenské odpovědnosti**.



? Kontrolní otázky

1. Jaký je význam a role podniku v moderní společnosti?
2. Uveďte definici managementu, s níž se ztotožňujete, a uveďte proč.
3. Porovnejte vymezení pojmů management, řízení, organizace, vedení lidí, personální řízení.
4. Jak se změnila role managementu v postmoderní společnosti?
5. „V různých školách managementu se zrcadlí doba, ve které vznikly“. Zaujměte stanovisko k tomuto výroku. Kterou ze škol managementu považujete za nejpřesvědčivější a proč?
6. Charakterizujte roli manažera v podniku.
7. Vymezte pojem organizace jako činnost, fázi procesu řízení a systém.
8. Charakterizujte funkce podnikatelských subjektů.
9. Jaká je podle vašeho názoru souvislost mezi společensky odpovědným chováním podniku a jeho ekonomickými výsledky?
10. Doložte příklady z praxe váš názor na převažující pojetí podnikatelské etiky v České republice.
11. Jaké pojetí podnikatelské etiky je vám blízké a proč?
12. Charakterizujte vztah odpovědnosti k ostatním prvkům v procesu delegování na úrovni manažera, podnikatelského subjektu, společnosti.
13. Pokuste se identifikovat klíčové faktory společenské odpovědnosti u dvou vámi vybraných podniků /nejlépe z jednoho odvětví/. Srovnajte stanoviska těchto podniků a vysvětlete, jak se tato stanoviska promítají do jejich konkurenční pozice.

Doporučená literatura

- Greiner, L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, červenec - srpen 1972
- Hron, J.: *Teorie řízení*, PEF ČZU Praha, 1997
- Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
- Keuning, D.: *Management: A Contemporary Approach*, Pitman Publishing, 1998
- Koontz, H., Wehrich, H.: *Management*, Victoria Publishing, 1995
- Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
- Morgan, G.: *Images of Organizations*, Sage Publications, 1996
- Pedler, M., Aspinwall, K.: „Perfect Plc?“ McGraw-Hill, 1996
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler : *Strategic Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
- Stacey, R.D.: *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman Publishing, 1993
- Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Management: teorie a praxe pro 90. léta*, Management Press, 1996

2 PODNIK, JEHO POSLÁNÍ A CÍLE



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola vychází ze systémového pojetí podniku, tato východiska stručně rekapituluje a doplňuje o koncept životního cyklu podniku. Smysl existence podniku je ilustrován pomocí hierarchicky uspořádaných vizí, záměrů, poslání a cílů, které jsou ovlivňovány potřebami a zájmy významných zájmových skupin. Cílem kapitoly je popsat základní koncepty vysvětlující smysl existence podniku, a to v kontextu času (životní cyklus) a zájmů interních i externích zájmových skupin.

2.1 Systémové pojetí podniku



Návaznost na předměty

Systémové pojetí podniku se opírá o kybernetickou **teorii rozlehlých systémů**, jejíž platnost je obecná, a to jak v technické a biologické sféře, tak ve sféře společenské. V praktické aplikaci těchto principů navazuje předmět Management na poznatky z Teorie řízení a z Kybernetiky v řízení.

Systémové pojetí je založeno na přístupu, který přináší

- **komplexní**
- **syntetické**
- **integrované**
- **koordinované a**
- **interdisciplinární řešení.**
 - **Komplexnost** je chápána jako snaha o poznání a řešení všech okolností jevů, které mohou jakkoliv působit na chování celého budovaného systému.
 - **Syntetičnost** musí řešitele dovést k postupnému konstruktivnímu skládání všech faktorů z hlediska jejich vzájemného působení a funkce na budovaný systém.
 - **Integrace** z tohoto hlediska znamená vzájemné skloubení všech faktorů podle jejich funkce a působení na cílové chování budovaného systému v kapacitních, kvalitativních, časových a prostorových parametrech.
Koordinace musí již při tvorbě systému i při jeho fungování nepřetržitě zabezpečovat působení všech faktorů v optimálním sladění, a to jak uvnitř systému, tak při jeho vztazích s prostředím.
Interdisciplinárnost jako nezbytný jev systémového přístupu znamená, že do tvorby a fungování systému jsou jako stavební prvky zahrnovány nejnovější poznatky ze všech vědních disciplín, které mají k danému systému přímý či nepřímý vztah (např. kybernetika, teorie informace, matematické modelování, ekonomie, sociologie, psychologie, apod.)

2.2 Životní cyklus podniku

Podniky jsou v neustálém pohybu a svět kolem nich také. Výsledkem těchto pohybů a změn je vznik stále nových manažerských problémů. To, jak budou řešeny, záleží do značné míry na

tom, v jakém stádiu vývoje se podnik nachází. Životní stadium podniku bude jedním z výrazných determinantů toho, které z problémů budou řešeny prioritně a jakým způsobem.

Podnik může vzniknout v zásadě třemi způsoby:

1. **založením nového podniku**
2. **převzetím již existujícího podniku** /příp. koupě managementem/
3. **nástupnictví**

Ad 1/ Založení nového podniku

Pro podnikatele, který zakládá nový podnik, má tento postup řadu výhod. Je jenom na něm, aby rozhodl:

- jaké výrobky bude podnik dodávat na trh,
- kde bude podnik umístěn
- jakou právní formu bude podnik mít
- jak velký podnik bude
- jaký bude rozsah jeho činnosti
- jak bude činnost podniku organizována.

Ad 2/ Převzetí již existujícího podniku

Převzetí existujícího podniku obvykle vyžaduje velkou počáteční investici. Aby se tato investice vyplátila, je třeba dobře zvážit:

- jaká je skutečná /tržní/ hodnota podniku
- s jakým úbytkem zákazníků souvisejícím s převzetím je nutno počítat
- jak se změní výrobní zaměření /výrobní řada/
- jak efektivně jsou realizovány jednotlivé podnikové funkce.

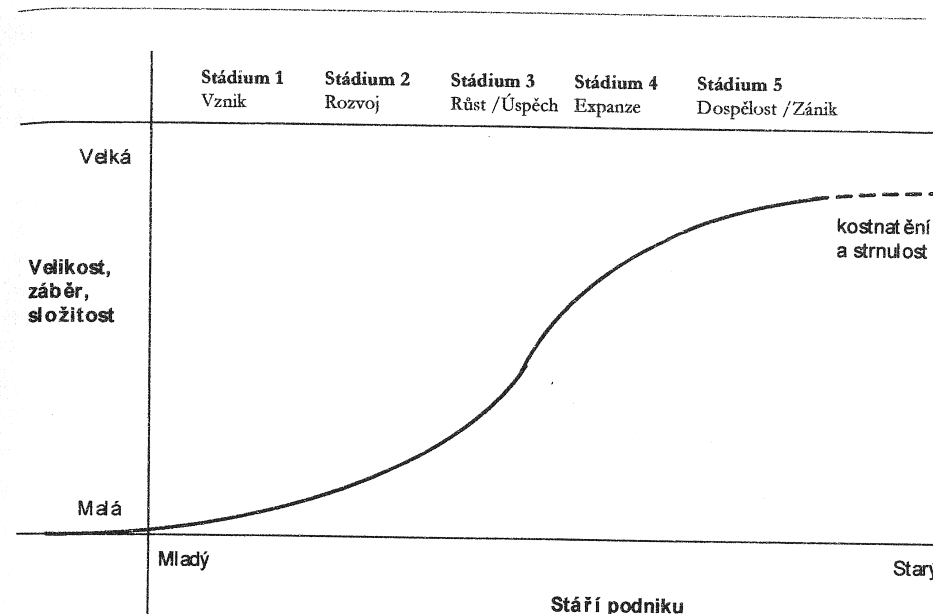
V současnosti jsou velmi časté postupy, které vedou k odkoupení podniku nebo organizační jednotky jeho managementem. Zatímco v České republice tyto postupy nezřídka zavánějí něčím nekalým, zahraniční podniky tento postup používají při strategickém přeorientování podniku nebo reorganizaci - touto cestou se zbavují organizačních jednotek, které se do jejich strategického záměru nehodí, ale mohou být docela zajímavé pro jejich management.

Ad 3/ Nástupnictví

Tento postup nabízí využití znalostí a dobrého jména předchozího podnikatele, který třeba odchází do důchodu. Dobré jméno /goodwill/ je v tomto případě součástí ocenění hodnoty podniku a existuje řada účetních metod k jeho vyčíslení. Výhodou je převzetí fungujícího podniku se zákaznickou základnou, nevýhodou mohou být některé faktory jako umístění, kvalifikační struktura, apod.

Od založení po dobu své existence až po zánik prochází podnik různými fázemi životního cyklu. Tyto fáze se od sebe odlišují svými charakteristikami a nároky na řízení. Obvyklý životní cyklus podniku je znázorněn ve schématu 2-1.

SCHEMA 2-1: ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU



Stádium 1 - Vznik

Základním problémem podniku v tomto stádiu je získat zákazníky/klienty a dodržet závazky vůči nim. Hlavní otázky, které v této souvislosti vystávají, jsou:

- *Budeme schopni uspokojit objednávky? Jsou naše služby na dobré úrovni? Najdeme dostatečný počet zákazníků, abychom zajistili podniku životaschopnost?*
- *Existuje reálná šance, že se naše zákaznická základna někdy rozšíří?*
- *Máme dostatečné finanční zdroje na pokrytí nákladů spojených se zahájením činnosti podniku?*

Podnik má v tomto stádiu velmi jednoduchou strukturu: vlastník/zakladatel přímo řídí zaměstnance. Systémy a formální postupy se téměř nevyužívají. Vlastník = podnik: vlastník jedná jménem podniku, vykonává všechna rozhodnutí, určuje směr rozvoje, zajišťuje finanční krytí.

Řada nově založených podniků nepřekoná toto stádium buď proto, že nesežene dostatečný počet zákazníků nebo proto, že nezíská dostatečný kapitál, někdy z osobních důvodů podnikatele. V tom případě podnik končí svou existenci - ve šťastnějších případech odprodejem.

Stádium 2 - Rozvoj

Podniky, které překonají „dětské nemoci“ a projdou stádiem 1, prokázaly dostatečnou životaschopnost. Mají dostatek zákazníků a kvalita výrobků nebo služeb, které nabízejí

odpovídá jejich požadavkům. Problémy, kterým teď čelí, se týkají vztahu mezi náklady a výnosy:

- *Jsmo schopni generovat dostatek hotovosti, abychom pokryli náklady a vytvořili dostatek zdrojů na opravy nebo náhradu výrobních prostředků?*
- *Jsmo schopni generovat takový tok hotovosti, který zajišťuje existenci podniku i jeho expanzi úměrnou podmínkám na trhu tak, abychom dosahovali průměrné výnosnosti vložených investic?*

I v tomto stádiu je struktura podniku jednoduchá, přibude jeden nebo více funkcionálních manažerů, kteří se však obvykle nepodílejí významně na zásadních rozhodnutích - spíše plní požadavky vlastníka. Vlastník je stále synonymem podniku. Rozvoj systémů a formálních postupů je na nízké úrovni, omezuje se obvykle na plánování a předvídání cash-flow. Hlavním cílem je přežití, úspěšnější podniky v tomto stádiu rostou z hlediska velikosti i ziskovosti.

Některé podniky toto stádium nepřekonají a po celou dobu své existence v něm setrvávají, aby s odchodem vlastníka zanikly.

Stádium 3 - Růst / Úspěch

V tomto stádiu má vlastník na výběr:

- dále využívat potenciál podniku a růst;
- udržovat podnik stabilní a ziskový /a uvolnit si ruce/;
- částečně nebo zcela se z podniku vyvázat.

Podniky se v tomto stádiu těší skutečnému finančnímu úspěchu. Jejich velikost a podíl na trhu jim přináší silnou ekonomickou pozici a průměrné nebo nadprůměrné zisky. Po dobu, po kterou se nezmění konkurenční podmínky na trhu a management neudělá žádnou podstatnou chybu, může podnik v tomto stádiu setrvávat.

Velikost podniku dospěla do stádia, kdy zodpovědnost za jednotlivé funkcionální oblasti podniku převzali další manažeri. Vztah mezi vlastníkem a podnikem se poněkud uvolňuje, na odborná místa jsou přijímáni profesionálové, do života podniku jsou uváděny různé mechanismy a formální postupy, úkoly jsou delegovány na příslušné úrovně, oddělují se strategické rozhodovací úrovně od operativní, apod.

Většina podniku setrvává na této úrovni, pouze podniky, kterým se podaří přilákat kvalifikované manažery s vizí, mají šanci na další expanzi. Ta vyžaduje pečlivé analýzy, cit pro budoucí vývoj, odhad potřeb a v neposlední řadě dostatečné finanční krytí. Expanze by v žádném případě neměla ohrozit stabilitu podniku nebo dokonce jeho existenci.

Stádium 4 - Expanze

V tomto stádiu je pro podnik velmi důležité zajistit rychlý růst a tento růst podpořit finančními zdroji. Úspěšnou expanzi lze zajistit za následujících podmínek:

- *delegování* - zvýšení efektivity řídicí práce se v tomto stádiu neobejde bez přenosu pravomocí a odpovědnosti na ostatní manažery

- *hotovost* - expanze má vysoké nároky na financování, bude to pro vlastníka nejspíš poprvé, kdy cizí zdroje převýší hodnotu vlastního jmění. V této fázi je třeba pečlivě kontrolovat toky peněz a zabránit jejich erodování.

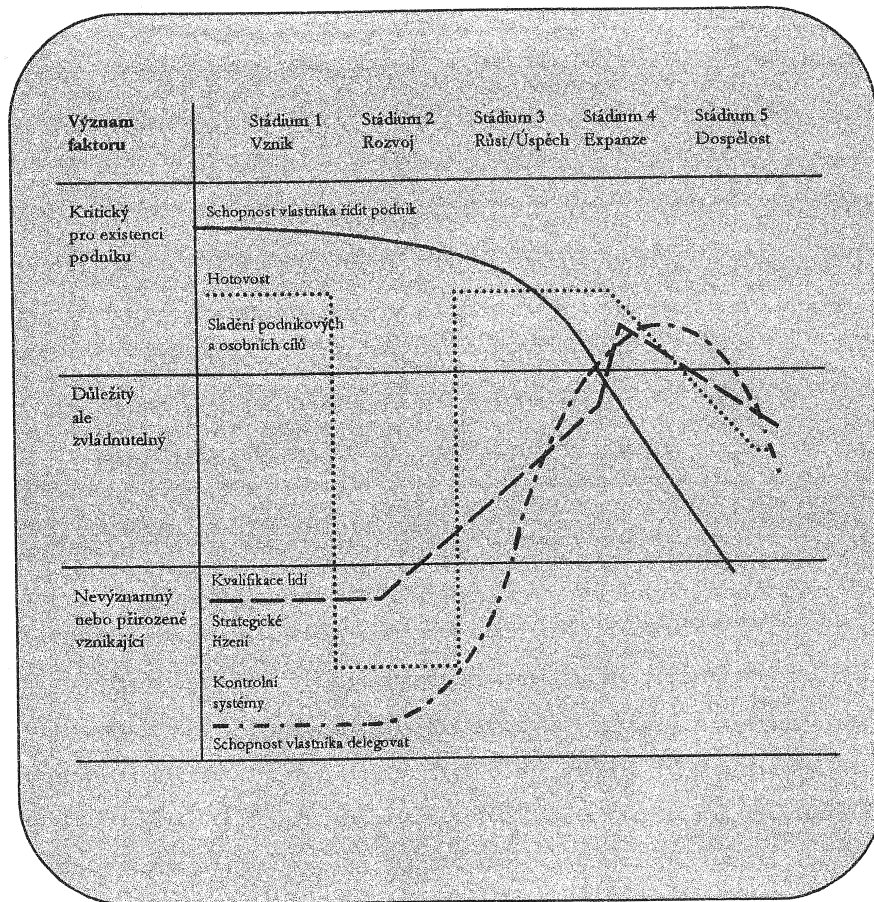
Podnik v tomto stádiu je decentralizovaný, systémy na podporu operativního i strategického rozhodování jsou rozvinuté, podnik zaměstnává kvalifikované řídicí pracovníky, v některých případech už se původní zakladatel pouze podílí na rozhodování, někdy už je zcela nahrazen investory nebo věřiteli. Toto stádium je velmi náročné na řízení zejména ve smyslu delegování a na finanční zdroje. Podniky, které se s těmito nároky vyrovnají se stanou velkými společnostmi podílejícími se významnou měrou na rozvoji odvětví. Ostatní mohou spadnout zpět do stádia 3 nebo níže a pokud udělají ve svém rozhodování vážnější chyby mohou dříve úspěšný podnik přivést k bankrotu.

Stádium 5 - Dospělost

Hlavním úkolem vedení podniku v tomto stádiu je konsolidace, kontrola finančních toků plynoucích z rychlého růstu a zachování původních výhod malého podniku /flexibilita a podnikatelský duch/. Na řídicí pracovníky už jsou v tomto stádiu kladeny vysoké kvalifikační požadavky - musí zvládat jak operativní tak strategické řízení podniku, včetně podpůrných systémů a mechanismů. Vliv původního vlastníka už bývá velmi malý, řízením podniku je často pověřen profesionální management. Pokud si podnik zachová svůj původní podnikatelský duch, má naději stát se významnou silou na trhu a dosáhnout silné konkurenční výhody. Pokud ne, je pravděpodobnější, že dojde ke zkolabování a strnulosti podniku, které ho vrátí do některého z nižších stádií. Strnulost a nepružnost je často charakterizována nedostatkem inovativních rozhodnutí a neochotou přijímat riziko. Stává se to u velkých podniků, které se na trhu drží díky svému velkému podílu nebo finanční síle nebo silné vyjednávací pozici - změna ekonomických podmínek však pro ně může mít dalekosáhlé následky.

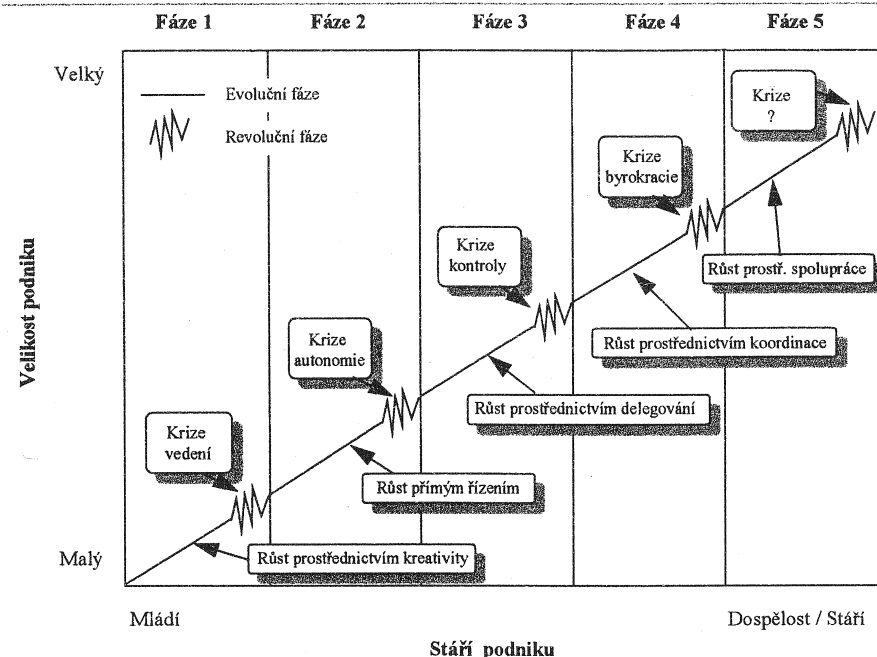
Ve schématu 2-2 jsou znázorněny faktory, které jsou významné pro existenci podniku, a změna jejich významu v jednotlivých stádiích vývoje.

SCHEMA 2-2: FAKTORY A JEJICH RELATIVNÍ VÝZNAM V RŮZNÝCH STÁDIÍCH VÝVOJE PODNIKU



Greiner zpracoval model typického vývoje, podle něhož podnik musí projít řadou stádií, pokud má zachovat přijatelnou úroveň dosahovaných výsledků. Greiner popsal pět fází růstu oddělených krizemi. (Viz schéma 2-3).

SCHEMA 2-3: GREINERŮV MODEL VÝVOJE PODNIKU



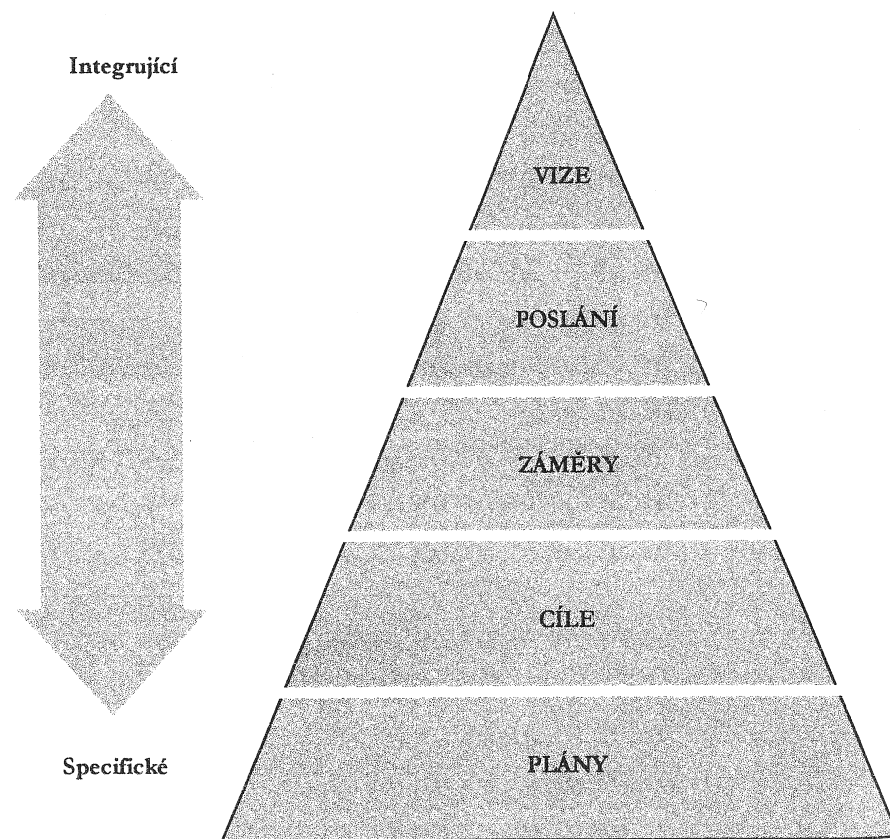
- **Růst prostřednictvím kreativity** - v počátcích svého vývoje, když je podnik malý a má jednoduchou strukturu, roste tvůrčí aktivitou malého těsně semknutého týmu. S rostoucí složitostí dochází ke krizi vedení a podnik nelze nadále řídit na základě osobních, neformálních vztahů.
- **Růst přímým řízením** - krize vedení je úspěšně vyřešena profesionalizací managementu, zavedením formální struktury a podnik je řízen centrálně direktivním způsobem. Postupem času, jak se podnik stává větším a větším, zaměstnanci se cítí být hierarchií omezováni a vrcholové vedení už nemůže detailně řídit a kontrolovat všechny procesy, dochází ke krizi autonomie.
- **Růst prostřednictvím delegování** - je-li krize autonomie úspěšně vyřešena změnou formální struktury a decentralizací, pak podnik roste dále pomocí delegování. To s sebou přináší krizi kontroly, kterou pociťuje vrcholový management.
- **Růst prostřednictvím koordinace** - pokud se podaří zavést systém vyšší koordinace a kooperace, podnik dále roste. Tím, jak se zvětšuje a jeho struktury se stávají složitější, dochází ke krizi byrokracie. Stále byrokratičtější kontrola vytváří ostré rozhraní mezi vedoucími vnitropodnikových jednotek a jejich pracovníky.
- **Růst prostřednictvím spolupráce** - krize byrokratické kontroly je vyřešena cestou silných vztahů spolupráce a kontroly spíše sdílením společných hodnot než formálním způsobem. Podle Greinera může toto stádium vést ke krizi psychologického nasycení, kdy budou všichni vyčerpaní týmovou prací. To by

mohlo vést k šesté růstové fázi duální organizace s habituální strukturou pro rutinní procesy a reflektivní strukturou pro stimulovalání nových perspektiv a rozvoj osobnosti.

2.3 Poslání podniku

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku /poslání/ v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány /viz schéma 2-4/:

! SCHÉMA 2-4: STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ PODNIKU



VIZE podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být; je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující.

MISE /poslání/ podniku je zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování odpovědí na otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, popřípadě jaký je náš klíčový tržní segment?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby, dnes a v budoucnosti?
- Jaké jsou a jaké budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy?
- Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku?

ZAMĚRY podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Charakteristickými rysy záměrů jsou:

- zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy /*Jednotlivé záměry nemusí být vždy navzájem konzistentní; může se stát, že záměrem podniku je např. dosažení vůdčí pozice na trhu cestou snižování nákladů a zároveň zachovávání dobrých vztahů se zaměstnanci. Ve fázi hospodářské recese může dojít k tlaku na snižování počtu zaměstnanců, protože jejich vysoký počet by při snížené poptávce ohrožoval konkurenční pozici podniku. Dobře formulované záměry pomohou manažerům v takovýchto situacích správně rozhodnout.*/
- jsou motivující, ale dosažitelné
- jsou napříč funkcionálními oblastmi.

CÍLE podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry.

PLÁNY jsou konkrétním popisem postupů, jak mají být cíle naplněny, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů, atd.

Poslání podniku (mise) definuje proč podnik existuje a je vodítkem pro to, co by měl dělat. Specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o jaký podnik usiluje.

Formulované poslání podniku je důležitým prvkem strategického řízení, neboť dává řídícím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu a pocit sounáležitosti s podnikem; je to hybná síla podniku, jakási "neviditelná ruka", která podnik v jeho vývoji usměrňuje.

Poslání podniku v kombinaci s jeho cíli umožňuje přesně definovat to, čeho se podnik svou činností snaží dosáhnout. Strategie je detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků a podniková kultura je rámcem, ve kterém se strategie realizuje. V průběhu času se okolnosti mění a to nutí podnik modifikovat své poslání, cíle, strategie i kulturu. Trvalým úkolem je udržet vztah konzistence a kompatibility mezi těmito čtyřmi výše uvedenými prvky.

Většina výroků na téma "**kdo jsme, co děláme a kam směřujeme**" má jak široký, tak úzký výklad. Mohou být široké v tom smyslu, že zahrnují různé typy výrobků, různá odvětví, různé skupiny zákazníků, různé technologie a různé potřeby, kterým podnik slouží, a přitom jsou úzké ve smyslu vymezení rozsahu podnikatelských činností. Příliš úzké vymezení podniku s sebou nese riziko omezení periferního vidění a některé příležitosti nebo ohrožení mohou být přehlédnuty. Zešíroka formulované poslání podniku může na druhé straně zamlžovat jeho

charakter a mít jen malou vypovídací schopnost. Zastřešující výroky typu: "Posláním našeho podniku je podílet se na zajišťování výživy obyvatelstva" neřekají nic o identitě podniku. V tomto případě může jít o cokoli od pěstování pšenice, přes konzervárny nebo obchod s potravinami, nebo dokonce výrobu zemědělské mechanizace. Hodnota jasné vymezení poslání podniku spočívá v krystalickém vyjádření dlouhodobé orientace podniku a způsobu rozhodování v koherentní formě. Jednoznačná odpověď na otázku "Co je předmětem naší činnosti a co jím v budoucnu bude?" pomáhá managementu vyhnout se pasti ve snaze ubírat se více směry najednou anebo naopak pasti vyplývající z nejasnosti kam vůbec jít. Pokud manažeři dobře nerozumějí tomu, o co podnik usiluje, mohou jejich rozhodnutí stejně dobře podporovat rozvoj podniku jako ho blokovat.

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

1. **Tržní orientace** - vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží, případně ve vztahu ke konkrétním potřebám, které uspokojuje.
2. **Realizovatelnost** - optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností (úzké, příliš specifické vymezení předmětu činnosti versus vágní).
3. **Motivace** - zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti; vymezení účelu podnikání ve vztahu k obecnému blahu motivuje silněji než vazba na hospodářské výsledky podniku.
4. **Specifikace** - vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům a ostatním účastníkům na trhu v optimální podobě, která nepodléhá nepodstatným změnám okolí.

Poslání podniku lze rovněž formulovat jako odpověď na následující otázky:

- **Zákazníci.** Kdo jsou zákazníci podniku?
- **Výrobek nebo služba.** Jaké jsou nosné výrobky/služby podniku?
- **Trh.** Na jakém trhu podnik soutěží?
- **Technologie.** Je technologie středem zájmu podniku?
- **Zájem o přežití, růst a profitabilitu.** Má podnik definované ekonomické cíle?
- **Filosofie.** Jaké jsou základní hodnoty, aspirace a filosofické priority podniku?
- **Sebekoncepce.** Čím se podnik výrazně liší od jiných, v čem je jeho konkurenční výhoda?
- **Vztah k veřejnosti.** Zohledňuje podnik zájmy společnosti/komunity, ochranu životního prostředí?
- **Vztah k zaměstnancům.** Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?

Hlavním důvodem pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají existenci podniku smysl. Klasický popis účelu podniku odhaluje relativní význam zákazníka ve formulaci poslání:

"Je to právě zákazník, kdo rozhoduje o podniku. Je to zákaznickova ochota platit za zboží nebo služby, která přeměňuje ekonomické zdroje v bohatství. To, co si podnik myslí o své produkci není nejdůležitější, zvláště ne ve vztahu k budoucnosti podniku a k jeho úspěšnosti. Zákazník svým vnímáním hodnoty rozhodne o tom, co podnik je, co vyrábí a jak bude prosperovat. A to,

co zákazník považuje za hodnotu, není nikdy produkt sám o sobě - je to užitek, který produkt zákazníkovi přináší. Zákazník je stavebním kamenem podniku a je garantem jeho existence."

Nenabízejte mi věci.

Nenabízejte mi šaty. Nabídněte mi přitažlivý vzhled.

Nenabízejte mi boty. Nabídněte mi pobodlí pro mé nohy a lehkou chůzi.

Nenabízejte mi dům. Nabídněte mi bezpečí, pobodlí a místo, které mi poskytne čistotu a spokojenost.

Nenabízejte mi knihy. Nabídněte mi chvíle pobody a poznání.

Nenabízejte mi gramodesky. Nabídněte mi odpočinek a zvuk hudby.

Nenabízejte mi nářadí. Nabídněte mi radost z tvorby užitečných věcí.

Nenabízejte mi nábytek. Nabídněte mi pobodlí a klid útulného místa.

Nenabízejte mi věci. Nabídněte mi myšlenky, emoce, výjimečnost, pocity a přínos.

Prostím vás, nenabízejte mi věci.

2.4 Podnikové cíle

Dalším důležitým prvkem strategického řízení jsou podnikové cíle, vyjadřující **čeho** chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Cíle jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, například:

- **Růst** - růst podniku jako celku (míra růstu), cílová velikost podniku, případně velikost podnikových jednotek
- **Finance** - zisk, cash-flow, návratnost investic/vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatele
- **Výrobek/služba** - kvalita, vývoj nových výrobků/služeb, inovace
- **Marketing** - spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky
- **Operativa** - řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy
- **Personalistika** - plánování lidských zdrojů, fluktuace, rekvalifikace, pracovní vztahy
- **Společenská zodpovědnost** - regulační opatření, kontrola znečištění, vztah k místní komunitě.

Strategické cíle je třeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení. Je také žádoucí stanovit tyto cíle pro dlouhý i krátký časový horizont.

- **Dlouhodobé cíle** udržují pozornost managementu k tomu, co je třeba udělat teď pro docílení stanovených výsledků v budoucnosti.
- **Krátkodobé cíle** vážou pozornost k výsledkům očekávaným v blízké budoucnosti.

Proč stanovovat strategické cíle? Pokud není orientace podniku převedena do jasné formulovaných cílů (hospodářské výsledky, dosažení specifické pozice na trhu atd), existuje nebezpečí, že strategické poslání podniku zůstane jen výrokem plným dobrých úmyslů a nerealizovaných záměrů. Jasně vyslovení cílové strategické pozice, konkrétně vyjádřených cílů v měřitelných termínech pomáhá udržet podnik v nastoleném kursu, zakládá podnikové priority a poskytuje měřítko, ke kterému lze vztáhnout hodnocení rozvoje podniku.

Jaké výkonové cíle jsou realistické? Strategické ani výkonové cíle nelze zakládat na tom, "co by se managementu líbilo". Jejich stanovení musí být motivující a provokovat k výkonům, ale zároveň dosažitelné. Toto kritérium při stanovování cílů lze naplnit při zvážení následujících hledisek:

- Jakou úroveň hospodářských výsledků ekonomika, odvětví a konkurenční podmínky v něm reálně umožňují?
- Jakých finančních výsledků musí podnik dosáhnout, aby (1) byl dost přitažlivý pro budoucí investory a finanční instituce a (2) měl dost vlastních finančních zdrojů na realizaci zvoleného strategického plánu?
- Na jaký podíl na trhu může podnik reálně aspirovat?
- Jakých hospodářských výsledků je podnik schopen dosáhnout pod tlakem?

Požadavky na formulaci cílů:

- Cíl by měl být stanoven ve vztahu k jednomu, přesně specifikovanému tématu (Neměl by být formulován vágně nebo frázovitě: "*Chceme být první v našem odvětví*" nebo "*Naším cílem je být agresivnějším marketérem*").
- Cíl by měl být vztažen k výsledku a ne k činnosti.
- Cíl by měl být vyjádřen v měřitelných jednotkách (kdekoliv je to možné v kvantitativním vyjádření).
- Ve stanovení cíle by měl být obsažen i termín jeho splnění.
- Cíl by měl provokovat k výkonům, ale měl by být zároveň dosažitelný.

Příklady:

Špatně: Naším cílem je maximalizovat zisk.

Poznámky: Kolik je "maximum"? Výrok není měřitelný. Jaké kritérium management použije k určení, jestli a kdy je zisk na úrovni maximálního zisku? Není určen žádný termín splnění.

Lépe: Cílový zisk pro rok 1999 je 1 milion Kč.

Špatně: Naším cílem je zvýšit tržby a počet jednotek produkce.

Poznámky: O kolik? Protože je výrok vztažen ke dvěma položkám, může být nekonzistentní. Zvýšení produkce může vyvolat potřebu snížit ceny a, je-li poptávka inelastická, budou tržby s rostoucí produkcí klesat. Není určen žádný termín splnění.

Lépe: Naším cílem v tomto kalendářním roce je zvýšit tržby z 30 milionů na 35 milionů Kč, tohoto cíle hodláme dosáhnout prodejem 1 milionů jednotek produkce za průměrnou cenu 35 Kč.

! 2.5 Zájemové skupiny

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly akceptovány ve vztahu k jednotlivcům a zájemovým skupinám, které v různých formách poskytují zdroje podniku. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti podniku. Pod termínem zájemová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku.

2.5.1 Analýza vlivu zájemových skupin

Analýza vlivu zájemových skupin na formulaci strategie má svůj kulturní, politický a etický kontext:

- **Kulturní kontext** zahrnuje zejména porozumění hodnotám, které společnost uznává, a vymezení vlivu organizovaných skupin. Dále jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř podniku.

- Analýza **politického kontextu** vyžaduje posouzení toho, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku /analýza zájemových skupin - viz dále/. Účel podniku se obvykle vyjadřuje v jeho poslání a cílech. Na jejich formulaci se rozhodující měrou podílí dominantní zájemová skupina.

- **Etický kontext** se narodil od předchozích týká vlivu podniku na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené společností.

2.5.1.1 Kulturní kontext

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují očekávání jednotlivců a skupin ve vztahu k podniku. Při analýze významu těchto faktorů pro budoucí vývoj podniku je užitečné odpovědět na následující 3 otázky:

- *Jaké faktory uvnitř i vně podniku mají největší vliv na očekávání interních zájemových skupin?*
- *Do jaké míry zohledňuje působení těchto faktorů současná strategie podniku?*
- *Jak budou tyto faktory ovlivňovat změny doprovázející zavádění nové strategie?*

Externí vlivy

1. hodnoty společnosti
2. organizované skupiny

Ad 1. Hodnoty společnosti

Hodnoty, které společnost uznává, se vyvíjejí na pozadí národní kultury a podstatným způsobem ovlivňují způsob motivace pracovníků, styl řízení a například organizační struktury.

Z hlediska podnikové strategie existují dva dobré důvody, proč brát v úvahu společenské hodnoty. Za prvé: společenské hodnoty se v průběhu času mění, a tak přístupy, které byly moderní a vítané před dvaceti lety, nemusí být v současnosti už přijatelné. Podniky jsou stále ve větší míře usměrňovány legislativou, veřejným míněním a médii. Za druhé: podniky, které operují na mezinárodních trzích, se musejí vyrovnávat s dodatečným problémem různorodých norem a očekávání měnících se v jednotlivých zemích.

Tabulka 2-1 uvádí soubor otázek, pomocí nichž lze hodnotit vliv národní kultury na proces strategického řízení.

Přestože by bylo velkým zjednodušením hledat národní stereotypy podle výše uvedených otázek, extrémní příklady uvést lze:

- Kultura, ve které je nejistota řízena redukováním; prostředí je kontrolováno podniky, které se chovají proaktivně; důraz je kladen na hierarchii, jednotlivce a úkol; podnikové strategie jsou *plánovány*. (Tomuto stereotypu se blíží Spojené státy)
- Naproti tomu *adaptivní* model strategického řízení lze nalézt v těch kulturách, kde je nejistota přijímána jako daná; podniky nemají prostředí pod kontrolou a jednají reaktivně; a orientují se spíše na skupiny a sociální otázky. (Tomuto stereotypu se blíží Japonsko)

TABULKA 2-1 VLIV NÁRODNÍ KULTURY NA PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

STRATEGICKÝ PROBLÉM	PŘÍSTUP MANAŽERŮ K ŘEŠENÍ
A/ Vztah k prostředí	
* způsob vyrovnávání se s nejistotou	vyhnout se nebo tolerovat? snižovat nebo přijímat?
* uplatňování vlivu na prostředí	řídít nebo se přizpůsobit? chovat se proaktivně nebo reaktivně? preferovat aktivitu nebo fatalismus?
* způsob hodnocení reality	analýza faktů nebo teoretická logika? induktivní nebo deduktivní přístup?
* přístup k času / změně	bližší vztah k minulosti nebo budoucnosti?
B/ Vnitřní vztahy	
* status a moc	hierarchické nebo síťové uspořádání?
* individualismus	respektování jednotlivců nebo skupin?
* sociální orientace	důraz na úkol nebo na sociální potřeby?

Ad 2. Organizované skupiny

Organizované skupiny existují v širokém spektru od vysoce institucionalizovaných a přímo spjatých se zaměstnáním (jako jsou odborové organizace) až po méně formální a obecnější jako jsou církve nebo politické strany.

V odvětvích zaměstnávajících ve vyšší míře vysoce kvalifikované odborníky pak hrají významnou roli profesionální organizace typu asociací nebo komor. Étos celého podniku pak bývá často silně ovlivněn asociací/komorou, již je podnik členem. Tyto organizace mohou svůj vliv uplatňovat neformálně, ale často usilují o stanovení norem, podle kterých se členské podniky mají chovat. Normy se obvykle vztahují ke kvalitě poskytovaných služeb, reklamačním procedurám, zaměstnaneckým vztahům apod.

Tento vliv se projevuje nejčastěji v rámci konkrétního odvětví, ale organizace s nadnárodní působností zdaleka nejsou výjimkou (např. OPEC)

Interní vlivy - Podnikové paradigma

V podnikovém paradigmatu jsou zkoncentrovány všechny aspekty podnikové kultury. Je snadné mluvit o podnikové kultuře v obecné rovině, ale pro potřeby analýzy je nutné rozlišovat alespoň následující tři úrovně:

- **hodnoty** - jsou obvykle nejsnáze identifikovatelné, často explicitně uvedené v písemně zpracovaném poslání podniku, v jeho cílech a strategii. Zároveň však bývají formulovány velmi vágně - "služba společnosti" nebo "rovnost v zaměstnání"
- **názory** - jsou specifitější, lidé uvnitř podniku je snadno identifikují např. názor, že není vhodné obchodovat s Irákem, nebo že manažeri nemají posuzovat odbornou úroveň práce specialistů apod.
- **předpoklady** - jsou opravdovým jádrem podnikové kultury, bráné za dané jednou provždy, lidé je těžko identifikují a málokdy jsou schopni k nim podat vysvětlení. Přesto mohou mít větší vliv než explicitně vyjádřené podnikem preferované strategie.

a) Historky

1. Jaké zásadní názory se v historkách odrážejí?
2. Jak dalece jsou tyto historky rozšířené?
3. Mají historky vztah k
 - silným nebo slabým stránkám podniku?
 - úspěchům nebo nezdarům?
4. Kdo jsou hrdinové a kdo darebáci?
5. Od jakých norem se odkloňují nekonformní osoby?

b) Rituály a procedury

1. Na jaké procedury je kladen důraz?
2. Které procedury by změnou utrpěly?
3. Jaké chování je uplatňovanými procedurami podporováno?
4. Jaké jsou základní rituály?
5. Jaké podstatné názory odrážejí?
6. Na co jsou zaměřeny vzdělávací programy?
7. Jak snadné / obtížné je změnit stávající procedury a rituály?

c) Symboly

1. Jaký jazyk a žargon je používán?
2. Jak specifický a přístupný je?
3. Které aspekty strategie jsou zdůrazňovány na veřejnosti?
4. Jakými symboly se vyjadřuje status?
5. Existují nějaké symboly označující podnik?

d) Organizační struktura

1. Jak pružná je organizační struktura?
2. Je organizační struktura plochá / hierarchická?
3. Jaký je stupeň formálnosti?
4. Podporuje struktura spolupráci nebo soutěžení?
5. Jaký je vztah organizační struktury a struktury moci?

e) Kontrolní systémy

1. Co je v podniku nejpřísněji kontrolováno?
2. Je kladen důraz na odměnu nebo postih?
3. Je kontrola pravidelná, častá?

f) Obecně

1. Jaká je dominantní kultura?
2. Jak obtížné je ji změnit?
3. Jaké jsou vztahy mezi jednotlivými aspekty podnikové kultury?

2.5.1.2 Politický kontext

Protože se očekávání jednotlivých zájmových skupin velmi často liší, je konflikt ve vztahu k významu a vhodnosti jednotlivých aspektů podnikové strategie běžný. Mezi očekáváními, která nelze naplnit simultánně, je třeba nalézt kompromis. Kompromis je výsledkem lišících se očekávání jednotlivých zájmových skupin a vlivu, který tyto zájmové skupiny mají ve vztahu k podniku.

Příklady konfliktů zájmů

- V zájmu dlouhodobého růstu může být obětována krátkodobá profitabilita, vyvážené cash-flow nebo úroveň mezd.

- Růst rodinného podniku může vést ke ztrátě kontroly, bude-li nutno najmout profesionální manažery.
- Nový rozvoj podniku může vyžadovat potřebu dodatečných zdrojů, které lze získat novou emisí akcií nebo úvěrem. V obou případech jde o ztrátu finanční nezávislosti.
- Veřejné vlastnictví akcií vyžaduje větší otevřenost a odpovědnost vůči veřejnosti ze strany podnikového vedení.
- Snižování nákladů cestou kapitálových investic může vést ke ztrátě pracovních příležitostí.
- Vstup na masové trhy může vést ke snížení kvality produkce.
- Ve veřejných službách je běžný konflikt mezi standardními, masově poskytovanými a specializovanými službami (preventivní zubní prohlídka a transplantace srdce).
- Ve veřejných službách mohou úspory na jedné straně vyvolat zvýšení nákladů na jiné.

2.5.2 Analýza zájmových skupin - metodický postup

Analýza zájmových skupin je založena na dvou předpokladech:

- Současný stav podniku je výsledkem působení sil, které podporují jeho rozvoj, a sil, které rozvoji podniku brání. Oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami. Současný stav podniku je tedy přechodně rovnovážný stav pod vlivem působení protikladných sil.
- Výsledek podnikové strategie je závislý na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu realizace strategie. Podnik se ve své snaze vyrovnávat tlaky jednotlivých zájmových skupin nachází ve stavu quasi-rovnováhy: na každou akci podniku navazuje reakce zájmových skupin a dosažení přechodné rovnováhy.

Tyto dva předpoklady vedou k důležitému závěru:

Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech, které jsou přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám podniku, a ve vztahu ke krokům, které podniknou v průběhu realizace strategie.

V tabulce 2-2 jsou uvedeny typické zájmové skupiny a jejich obecné zájmy.

Cílem analýzy zájmových skupin proto je:

- Identifikovat relevantní zájmové skupiny
- Identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách

Ad 1. Identifikace zájmových skupin

Analýza zájmových skupin začíná identifikací maximálního množství zájmových skupin, k čemuž lze využít následující nabídku těch nejčastěji se vyskytujících. Pro potřeby konkrétního podniku je možné a účelné tento seznam rozšířit.

- | | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| ■ Vlastníci | ■ Dodavatelé |
| ■ Větitelé | ■ Konkurenti |
| ■ Zákazníci a klienti | ■ Podnikový management |
| ■ Zaměstnanci | ■ Dodavatelé nových technologií |
| ■ Odbory | ■ Veřejné zájmové skupiny |
| ■ Městský úřad | ■ Pracovníci sdělovacích prostředků |
| ■ Okresní úřady | ■ Pracovníci vzdělávacího systému |
| ■ Národní vláda | ■ Umělecký svět |
| ■ Vědecké laboratoře | ■ Náboženské skupiny |
| ■ Universitní výzkum | ■ Vojenské kruhy |

Ad 2. Identifikace a testování předpokladů

Identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách probíhá v následujících třech krocích:

1. Formulace předpokladů
2. Ohodnocení předpokladů z hlediska jejich významu a jistoty
3. Analýza čistého efektu z působení předpokladů podporujících strategii a těch, které ji omezují

TABULKA 2-2 ZÁJMOVÉ SKUPINY A JEJICH POŽADAVKY

Zájmová skupina	Typ požadavků vůči podniku
Akcionáři	Podíl na rozdělení 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
Větitelé	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 odbýt: 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 vládu a podniky, přiměřené ceny za výrobky

Předpoklady lze formulovat jako odpovědi na otázku: "Jaké věrohodné předpoklady lze učinit o jednotlivých zájmových skupinách?" Je účelné tyto předpoklady třídit do dvou kategorií:

- Předpoklady podporující strategii - ty, které indikují strategické příležitosti a využívají silných stránek podniku.
- Předpoklady omezující strategii - ty, které indikují ohrožení, umocňují nepříznivé nebo dokonce nebezpečné podmínky ve vnějším prostředí a slabé stránky podniku.

Při přiřazování významu a míry jistoty jednotlivým předpokladům je vhodné využít následujících škál:

význam: 0 = nevýznamný předpoklad; jeho vliv na strategii je zanedbatelný
9 = velmi významný předpoklad; vliv na strategii je jedním z nejpodstatnějších

míra jistoty: 0 = velmi nejistý předpoklad; velmi diskutabilní, nejsou důkazy, které by jej podpořily, možná neplatný
9 = velmi jistý předpoklad; je naprosto evidentní.

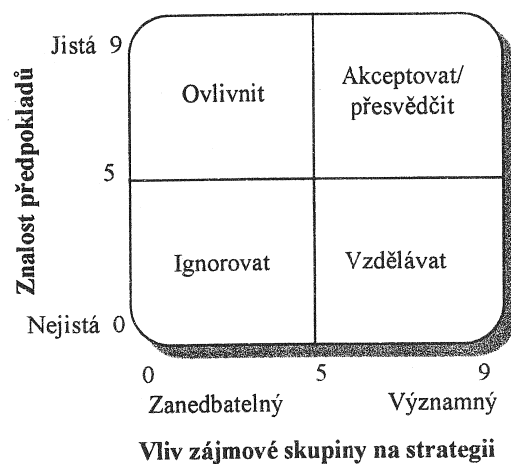
Rastr pro identifikaci, formulaci a testování předpokladů je uveden ve schématu 2-5.

SCHEMA 2-5 ANALÝZA ZÁJMOVÝCH SKUPIN

Zájmová skupina	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota
Vlastníci	Podporující:	0-9	0-9
	Omezující:	0-9	0-9
Zákazníci	Podporující:	0-9	0-9
	Omezující:	0-9	0-9
Zaměstnanci	Podporující:	0-9	0-9
	Omezující:	0-9	0-9

Dosažené výsledky lze vynést do matice (viz schéma 2-6) a získat tak grafický obraz o rozložení zájmových skupin včetně jejich vztahu k podnikové strategii. Jednotlivé kvadranty nesou i specifická doporučení toho, co vůči zájmovým skupinám učinit.

SCHEMA 2-6 ANALÝZA ZÁJMOVÝCH SKUPIN (MATICE)



Kontrolní otázky

1. Vymezte pojem organizace jako činnost, fázi procesu řízení a systém.
2. Charakterizujte vztah organizace a prostředí, rovnovážný stav, faktory vývoje, inovační procesy.
3. Jaké jsou možnosti a důvody vzniku podniku?
4. Charakterizujte podnik jako organizační systém a uveďte možnosti modelování jeho chování.
5. Jaká jsou kritéria velikosti podniku?
6. Porovnejte výhody a nevýhody malých a velkých podniků.
7. Jaké faktory ovlivňují výsledné chování podniku a jaké závěry pro práci manažera z toho plynou?
8. Jaké výhody a nevýhody má společná vlastnická a řídicí struktura podniku?
9. Jak se jednotlivá stadia životního cyklu podniku liší v požadavcích na manažerské dovednosti?
10. Doložte na příkladu z praxe vývojová stadia podniku podle Greinera.
11. Jaký je význam formulace poslání podniku a jaké nároky jsou na tuto formulaci kladeny? Uveďte dobré a špatné příklady z reálného života.
12. Jaký je význam stanovení cílů v podniku a jaká pravidla by měla správná formulace cílů respektovat?
13. Zformulujte poslání, dlouhodobé a krátkodobé cíle podniku, který byste chtěli vést.
14. Proveďte kritickou analýzu pěti vámi vybraných poslání existujících podniků podle kritérií, která považujete pro formulaci poslání podniku za důležitá.
15. Komentujte následující výrok: „Když podnik dosáhne velikosti alespoň 50 zaměstnanců, měl by je vlastník – zakladatel opustit a založit nový podnik.“
16. Uveďte na příkladu z praxe konfliktní zájmy zájmových skupin.
17. Pokuste se vymezit zájmové skupiny a určit jejich zájmy ve vztahu k podniku, který dobře znáte.

Doporučená literatura

- Greiner, L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, červenec - srpen 1972
- Hron, J.: *Teorie řízení*, PEF ČZU Praha, 1997
- Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
- Keuning, D.: *Management: A Contemporary Approach*, Pitman Publishing, 1998
- Koontz, H., Wehrich, H.: *Management*, Victoria Publishing, 1995
- Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler: *Strategic Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
- Stacey, R.D.: *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman Publishing, 1993
- Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001
- Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Management: teorie a praxe pro 90. léta*, Management Press, 1996

3 PODNIK A PROSTŘEDÍ

vypracoval se 2007 a.

Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola je zaměřena na popis externích faktorů ovlivňujících existenci podniku a jeho chování. Vychází z principu homeostáze a navazuje na systémové pojetí podniku. Popisem faktorů, které zásadním způsobem mění základní charakteristiky konkurenčního prostředí vytváří předpoklady pro monitorování a analýzu těchto faktorů, včetně hierarchizace jejich vlivu na strategické rozhodování podniku. Cílem kapitoly je popsat obecné souvislosti podniku a prostředí, ve kterém se nachází, popsat obecné trendy vývoje vnějšího prostředí a uvést možnosti, jak může podnik na měnící se konkurenční podmínky reagovat.

3.1 Podnik a vnější prostředí

Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které má turbulentní charakter, a řídí se principy homeostáze. Právě princip homeostáze - udržování rovnovážného stavu podnikatelských subjektů s prostředím - je založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Stejným způsobem se chová i vnější prostředí jako celek, a to s využitím principu „veta“. Toto prostředí je v rovnovážném stavu tehdy, je-li v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. Každé vnější prostředí je charakterizováno celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, úrovní poznání, hierarchií hodnot v chování lidí a dalších faktorů. Tyto faktory je možno rozdělit do čtyř základních skupin:

1. **společenské faktory** charakterizující vnější prostředí představované legislativou, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, existujícími nátlakovými skupinami, apod.;
2. **ekonomické faktory**, mezi které je možno počítat především trend rozvoje hrubého domácího produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic, stupně spotřebitelských výdajů, apod.;
3. **sociální faktory** charakterizované hierarchií hodnot a kritérií v rozhodování lidí, životním stylem, úrovní vzdělání, mobilitou obyvatelstva, distribucí příjmů, apod.;
4. **technologické faktory**, které zahrnují vlastní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míru zastarávání výrobních prostředků apod.

Uvedené skupiny faktorů ovlivňují i rozhodovací procesy v podnikatelských subjektech a jejich zohlednění závisí na hierarchii kritérií v rozhodování. Tato kritéria souvisejí s podnikovými funkcemi, mezi které lze počítat především funkci technologickou, ekonomickou, sociální a ekologickou. Všechny tyto funkce jsou nezastupitelné a mění se pouze jejich proporce. Tyto proporce souvisejí s:

- hierarchií kritérií v rozhodování
- postavením podnikatelského subjektu v organizační struktuře hospodářství.

Hierarchie kritérií se během vývoje ekonomiky mění a v důsledku toho je vždy jedna z podnikových funkcí v postavení nezávisle proměnné a ostatní v postavení závisle proměnné. V minulosti v období centrálního direktivního způsobu řízení byla funkcí v postavení nezávisle proměnné v počátku - v období dosahování soběstačnosti - funkce technologická a později

funkce sociální. V podmínkách tržní ekonomiky je to funkce ekonomická. Je třeba si uvědomit, že v prvním případě se jednalo o zdrojový přístup, v druhém o přístup cílový. V obou případech sehrává velmi důležitou roli funkce sociální, která ostatní funkce propojuje.

Zastoupení jednotlivých funkcí z hlediska proporcí bez ohledu na jejich kritéria závisí na zařazení v organizační struktuře národního hospodářství. Zatímco jednotlivce prosazuje funkce ekonomické, u podniku je to funkce ekonomická a sociální, u národního hospodářství především technologická a ekologická a u společenstva národních ekonomik funkce ekologická - viz schéma 3-1.

SCHÉMA 3-1: PROPORCE FUNKCÍ SUBJEKTŮ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ (%)

Prvky organizační struktury	Funkce subjektů			
	ekonomická	sociální	technologická	ekologická
Jednotlivec	40	30	20	10
Podnik	30	30	20	20
Národní hospodářství	20	20	30	30
Společenství národních ekonomik	10	20	30	40

Uvedená struktura má spíše spekulativní a technokratický charakter. Přesto vychází ze skutečnosti nezastupitelnosti jednotlivých funkcí a podnikatelské kapacity subjektů a hierarchického uspořádání organizačních struktur na principu do sebe vložených systémů.

Kromě rozdílné struktury podnikových funkcí se jednotlivé podnikatelské subjekty liší i svojí velikostí (koncentrací kapitálu), a to z hlediska jejich produkční stability, přizpůsobivosti vnitřním i vnějším změnám, setrvačnosti technologických, organizačních a řídicích procesů, využívání kvalifikace specialistů, zabezpečování vědeckotechnického rozvoje, stupně motivace pracovníků, složitosti organizačních a řídicích struktur, atd. - viz schéma 3-2.

SCHÉMA 3-2: VZTAH PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ K VNĚJŠÍMU A VNITŘNÍMU PROSTŘEDÍ

Hledisko vztahu k prostředí	Podnikatelský subjekt	
	malý	velký
Funkční stabilita	malá	velká
Adaptabilita	vysoká	nízká
Setrvačnost procesů	malá	velká
Možnost využití kvalifikace specialistů	malá	velká
Zabezpečení vědeckotechnického rozvoje	obtížné	možné
Motivace pracovníků	vysoká	rozdílná
Organizační a řídicí struktura	jednoduchá	složitá
Typ organizačních a řídicích struktur	funkcionální	divizionální, pružná, dočasná
Vlastnické a řídicí struktury	společné	oddělené

Úspěšnost jednotlivých podnikatelských subjektů je podmíněna uvedenými faktory, ale především stupněm využívání vnitřních a vnějších zdrojů přírodně technických a lidských. Základ hodnocení však spočívá v porovnání požadovaného cílového chování a plnění jednotlivých funkcí. O to více vyniká správné posouzení jednotlivých podnikových funkcí, a to ve vztahu k organizační úrovni podnikatelského subjektu, využívání jednotlivých druhů zdrojů a uspokojování potřeb pracovníků.

! 3.2 Obecné trendy vývoje vnějšího prostředí

Chování podniků je do značné míry určeno prostředím, ve kterém se pohybují. Některé z faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí, procházejí v současné době výraznými změnami a ty budou mít podstatný vliv na konkurenceschopnost podniků v nejbližší budoucnosti. V obecné rovině se jedná zejména o:

- **Nové technologie.**
- **Nové distribuční kanály.**
- **Změny v ekonomických proměnných.**
- **Změny v příbuzných odvětvích.**
- **Vládní regulace.**

Ad. Nové technologie: Investice do technologií se ve větší či menší míře týkají všech odvětví. Rychlost, kterou technologie zastarávají, se však neustále zvyšuje a vytváří silící tlak na udržení stávajícího zdroje konkurenční výhody podniku, na nové investice, na schopnost rychle se učit a nové technologie rychle využívat. Pro podniky v odvětví etablované je zrychlující se vývoj nových technologií ohrožením pro dlouhodobost jejich konkurenční výhody. Pro podniky, které se chystají do odvětví vstoupit, může rychlost změn v technologiích znamenat riziko rozhodování na základě současných podmínek, které se mohou změnit velmi rychle. Některé změny v technologiích (popř. v nových materiálech nebo výrobních postupech) mohou zcela změnit strukturu odvětví a jeho konkurenční odvětví, popř. vést k zániku odvětví a vzniku nového, zcela odlišného.

Ad. Nové distribuční kanály: Distribuční kanály jsou významnou součástí struktury každého odvětví. Vznik alternativních distribučních cest – jakou bylo například využití Internetu v maloobchodním prodeji nebo distribuce filmů kabelovými televizemi – vedou ke změně chování podniků a obvykle vyžadují vysoké investice do přestavby distribučních cest, mají-li si podniky udržet konkurenceschopnost.

Ad. Změny v ekonomických proměnných: Nároky odborových organizací na růst mezd nekorelující s růstem produktivity práce zvyšující náklady podniků, silná koruna, recese evropských trhů a další změny ekonomických proměnných se promítají do konkurenceschopnosti podniků a vyžadují od nich reakci, projevující se ve změně chování. To se může projevit jak propouštěním, nábořem levnějších pracovních sil z východu, lobováním v parlamentu, výzvami a peticemi, tak orientací na jiné trhy.

Ad. Změny v příbuzných odvětvích: Příbuzná odvětví jsou ta, na jejichž vývoji se podílejí stejné ekonomické, technologické nebo tržní faktory a charakteristiky, např. telefony, počítače a Internet. Inovace v jednom odvětví vyvolává změny v jiném, které mohou vést jak k jejich rozvoji tak k úpadku. Do vývoje může zasáhnout i zcela nesouvisející odvětví uvedením substitutu výrobku popř. substitutu některého z důležitých vstupů do výroby.

Ad. Vládní regulace: Uvolnění trhu se zemědělskými produkty na počátku 90. let mělo výrazně negativní vliv na konkurenceschopnost českých zemědělských podniků, zavedení registračních

pokladen ovlivní konkurenceschopnost drobných prodejců a např. vstup mobilních operátorů na český trh výrazně oslabilo pozici Českého Telecomu. Politika vlády má podstatný vliv na vytváření konkurenčního prostředí a ovlivňuje konkurenceschopnost podniků.

3.3 Možnosti reakce podniku na změny + typy strategie

Na změny vnějšího prostředí mohou podniky reagovat v zásadě třemi způsoby popsány v schématu 3-3.

SCHEMA 3-3: REAKCE NA ZMĚNY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Možnost reakce	Typické kroky
Využití příležitosti	Rozvoj nové specifické kompetence Iniciace výzkumu a vývoje nové technologie Zvládnutí nového výrobního procesu Zvládnutí marketingu nového produktu
Obrana pozice	Ochrana stávajících kompetencí Snížení ceny Zvýšení podpory prodeje Zintenzivnění vývoje stávající technologie
Vyklízení trhu	Zvýšení ceny produktu Postupné ukončování výroby Snížení výdajů na podporu prodeje, údržbu výzkum a vývoj produktu

1. **Využití příležitosti:** Nejagresivnější způsob, jakým může podnik zareagovat na změnu vnějšího prostředí, je snažit se být prvním, kdo ji využije ve svůj prospěch. Pokud se to podniku podaří, získá výhodu plynoucí z pozice prvního na trhu. Pokud je však odhad vývoje špatný, může být celá investice ztrátová.
2. **Obrana pozice:** Podnik může na změny vnějšího prostředí reagovat obhajobou současně pozice. To se velmi často děje cestou snižování cen nebo různými akcemi na podporu prodeje stávajících výrobků ve snaze oddálit přijetí nových výrobků zákazníky. K tomu mohou přispět i investice do zatraktivnění výrobku (zintenzivnění vývoje, zlepšení designu apod.). Obrana současně pozice má sice za cíl vyhnout se rizikům spojeným s uváděním nového výrobku na trh, v případě zásadních změn ve vnějším prostředí však může vést k vážným potížím – to tehdy, pokud podnik neodhadne, že změny ve vnějším prostředí vyvolají změnu ve zdrojích konkurenční výhody. (Např. podniky maloobchodu čelí vlně Internetových obchodů v oblasti prodeje knih, hudebnin, sportovních potřeb, bílého zboží...).
3. **Vyklízení trhu:** V případě, že je jasné, že změna ve vnějším prostředí je natolik nepříznivá pro zachování stávajících podmínek, může se podnik rozhodnout pro vyklízení trhu: pokud k tomuto rozhodnutí dojde včas, může na tomto kroku ještě získat. Znamená to zvednout nebo udržet cenu a přestat s investicemi do výzkumu, vývoje a reklamy. Obecně je to však nevhodná strategie pro zvládnání změn, rozprodej

aktiv a vyklízení trhu vyžaduje značné úsilí ze strany vedení podniku a váže zdroje, které by mohly být využity pro vyhledávání nových, atraktivnějších příležitostí.

Způsob reakce podniku na změny ve vnějším prostředí závisí na dvou parametrech:

1. Síle změny (velikosti příležitosti nebo ohrožení)
2. Schopnosti podniku reagovat na změnu.

Možné kombinace jsou znázorněny ve schématu 3-4.

SCHEMA 3-4: MOŽNÉ KOMBINACE REAKCÍ PODNIKU NA ZMĚNU

		Velikost změny	
		Velká	Malá
Schopnost reakce	Vysoká	1 Využití příležitosti	3 Využití příležitosti Obrana pozice
	Nízká	2 Využití příležitosti Vykližení trhu	4 Obrana pozice

? Kontrolní otázky

1. K jednotlivým trendům, které mění zásadně podmínky konkurenčního prostředí, uveďte příklady odvětví, která byla těmito změnami ovlivněna pozitivně a těch odvětví, která byla ovlivněna negativně.
2. Uveďte, k jakým změnám ekonomických proměnných došlo v České republice v posledních deseti letech a jak se tyto změny projeví ve dvou vámi vybraných odvětvích.
3. *Priorita ekologického kritéria v rozhodování podniku je pouze proklamována, ve skutečnosti vždy rozhodují kritéria ekonomická.* Zaujměte stanovisko k tomuto výroku a podložte svůj názor argumenty.
4. Chybí podle vás nějaké významné (tj., ty, které vy považujete za důležité) trendy změn ve vnějším prostředí ve výše uvedeném přehledu? Jaké?
5. Jaký vliv má rostoucí migrace obyvatelstva (v celosvětovém měřítku) na podnikání v České republice?
6. Uveďte příklady odvětví v České republice, které reagují na změny ve vnějším prostředí využitím příležitosti, obranou stávající pozice a vyklíčením trhu.

Doporučená literatura

- Johnson, G., Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall International, London, 1993
Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, USA, 2001
Koontz, H., Wehrich, H.: Management, Victoria Publishing, 1995
Miller, A.: Strategic Management, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler : Strategic Management, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
Stacey, R.D.: Strategic Management and Organisational Dynamics, Pitman Publishing, 1993
Thompson, J.L.: Strategic Management, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

*získání zdrojů - vytvoření strategické aliance
samostat. práv. subj.*

4 CHOVÁNÍ PODNIKU A KONKURENČNÍ VÝHODA



Obsah, struktura a cíl kapitoly

V této kapitole jsou stručně zopakována teoretická východiska popisující základní principy chování podniku a faktory, které je ovlivňují. V praktickém životě je chování podniku vyjadřováno několika alternativními způsoby, které jsou stručně popsány. Měření výsledného chování slouží mimo jiné k vyjádření konkurenční schopnosti podniku. Diskuse, která se v odborných kruzích vede o zdrojích konkurenční výhody je v kapitole popsána charakteristikou dvou škol: pozičního a zdrojového přístupu. Cílem kapitoly je uvést do kontextu chování podniku, způsoby jeho měření a interpretace ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniku.



Návaznost na předměty

V oblasti chování podniků navazuje tato kapitola na Kybernetiku v řízení. Přístupy k měření výsledného chování podniku mají teoretická východiska v ekonomických teoriích a financích, tvorba konkurenční výhody je odvozena z ekonomických teorií, zejména ekonomiky industriální organizace, ekonomické renty (Ricardo, Schumpeter), zdrojového přístupu k podniku a dalších.

4.1 Přístupy k měření výsledného chování podniku

4.1.1 Chování podniku – teoretická východiska

Chování podnikatelských subjektů v určitém prostoru je podmíněno obecnými principy chování vyplývajícími z teorie organizačních systémů. Každý organizační systém je se svým okolím propojen prostřednictvím vstupů a výstupů. Chování organizačního systému je charakterizováno obecnými znaky trajektorie jako reakce na trajektorii vstupních podnětů. Toto přiřazení je výslednicí působení operátoru transformace T , který v sobě zahrnuje celou řadu vnějších a vnitřních faktorů. Chování organizačního systému lze vyjádřit vzorcem:

$$\vec{y} = T(\vec{x})$$

kde: $\vec{y}$ - vektor výsledného chování organizačního systému
 $\vec{x}$ - vektor podnětů na vstupech organizačního systému
 T - operátor transformace organizačního systému

Ze schématického znázornění podstaty chování organizačního systému v následujícím schématu 4-1 vyplývá, že výsledné chování organizačního systému je závislé především na stanovení cílů a úkolů organizačního systému, na faktorech společenského prostředí jako vnějších faktorů a dále na strukturálních proměnných včetně lidského prvku jako objektu řízení, ale zároveň lidského prvku jako subjektu řízení.

nezávisle
proměnné

Úkolové
proměnné
organizačního
systému

A

Proměnné
prostředí
organizačního
systému

B

zprostředkující
proměnné

Organizační
systém

Strukturální
proměnné

C

Proměnné lidského
prvku řídicího subjektu

D

závisle
proměnné

Výsledné chování organizačního systému

E

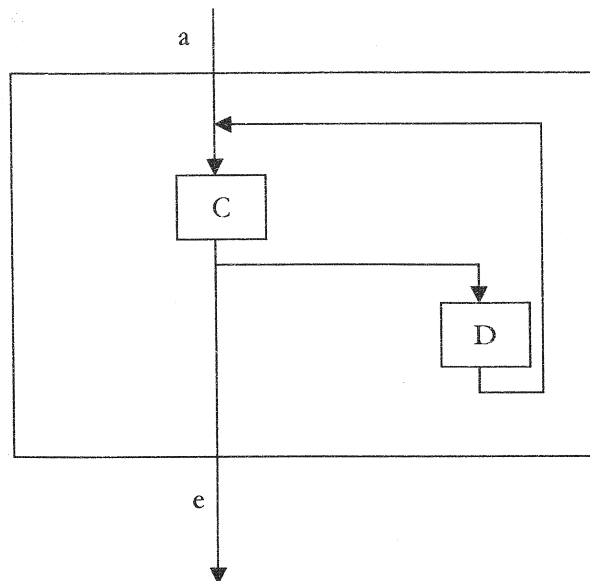
V organizačním systému probíhají na základě interakce mezi jednotlivými prvky usměrňovací procesy, které nabývají formy řízení a regulace a jsou charakterizovány přítomností zpětné vazby mezi dvěma, případně více prvky, z nichž jeden je prvkem řídicím a regulačním a druhý pak prvkem výkonným. Lidské prvky stojí v obojím postavení. Dále však lidské prvky v postavení objektu řízení zúčastněné přímo v transformačním procesu, budou uváděny ve strukturálních proměnných (C) a lidské prvky v postavení řídicích subjektů jako proměnné lidského prvku (D). Potom také operátor T představuje proměnné celého organizačního systému - strukturální proměnné i proměnné lidského prvku. Prostřednictvím vstupů se do organizačního systému dostávají hmoty a energie, které se v organizačním systému proporcionálně transformují pomocí svých strukturálních proměnných (C) a proměnných lidského prvku (D). Proto mohou strukturální proměnné působit jako

- zesilovač, je-li $C > 1$,
- tlumič, je-li $C < 1$.

Totéž vykonává lidský prvek v postavení řídicího subjektu:

- zesilovač, je-li $D > 1$
- naopak jako tlumič, je-li $D < 1$.

Přichází-li tedy na vstup organizačního systému nějaký podnět a , který agreguje jak úkolové proměnné, tak i proměnné vnějšího prostředí, potom po proporcionální transformaci v organizačním systému a hlavně zapojení ve zpětné vazbě lidského činitele, se na vstupu objevuje nová hodnota. Tato hodnota bude tedy představovat nový vstup $a + Da$. Je-li známa požadovaná hodnota na výstupu e , lze odvodit potřebnou funkci proměnných organizačního systému C a D . Jde tedy o vytvoření takových strukturálních proměnných organizačního systému a takové úrovně lidských prvků v postavení řídicího subjektu, aby byla dosahována proporcionální transformace (schéma 4-2).



Totéž platí i o informační výměně, i když ta je přijímána receptory lidského prvku a zpětnými vazbami regulována strukturálními proměnnými. Na podstatě věci se nic nezmění.

Dále lze odvodit výše naznačenou proporcionální transformaci pro organizační systém, jehož hlavní transformační procesy mají hmotně energetický charakter, lidský prvek je ve zpětnovazebném postavení a tuto transformaci ovlivňuje hodnota $F = 1 - D$. Zároveň platí, že

$$a = F \cdot e.$$

1. Působí-li proměnné organizačního systému jako **tlumiče**, tzn., že je realizována negativní zpětná vazba $C < 1$, $D < 1$, potom:

$$e = C(a - \Delta a) = C(a - F e) = C a - C F e$$

Z toho:

$$e = \frac{C}{1 + CF} \cdot a$$

kde: e = hodnota cílového chování

a = agregovaná vstupní proměnná

$F = (1 - D)$, kde

D = proměnná lidského prvku - řídicího subjektu

C = strukturální proměnná

2. Působí-li naopak strukturální proměnné a proměnné lidského prvku v postavení řídicího subjektu jako **zesilovač**, $C > 1$, $D > 1$,

potom se uvedený vztah mění na vztah:

$$e = C(a + \Delta a) = C(a + F e) = C a + C F e$$

z toho:

$$e = \frac{C}{1 - CF} \cdot a$$

Vztah s negativní zpětnou vazbou lze považovat za základní výraz chování organizačního systému, které je ovlivňováno jak vnitřními, tak i vnějšími faktory. Dovoluje zároveň určit potřebnou veličinu vstupní proměnné a při daných hodnotách C , D , aby se získalo požadované cílové chování, a to podle následujícího vztahu:

$$a = \frac{1 + CF}{C} \cdot e$$

Naopak, je-li známa hodnota a , lze odvodit F :

$$F = \frac{Ca - e}{Ce}$$

a potom $D = 1 - F$

Konečně lze zjistit i potřebnou hodnotu strukturální proměnné C , jsou-li známy ostatní proměnné:

$$C = \frac{e}{a - Fe}$$

4.1.2 Přístupy k měření výsledného chování podniku

Zatímco teoretické hodnoty výsledného chování podniku určené pomocí výše uvedeného modelu mohou nabývat hodnot v intervalu $<0;1>$, tradiční mikroekonomie vycházející z podmínek dokonalé konkurence vyjadřuje výsledné chování pomocí kategorií normální a nadnormální zisk, přičemž nadnormální zisk je spojován s ekonomickou rentou, která je výrazem konkurenční výhody podniku. Přestože je tento přístup konzistentní s mnoha definicemi výsledného chování podniku, jeho nevýhoda spočívá v tom, že takto definované chování je neměřitelné.

V praxi se proto používají v zásadě 4 přístupy, které umožňují výsledné chování podniku měřit, i když každý má své výhody a nevýhody a obecně se proto doporučuje užívat vícenásobné měření výsledků nebo kombinaci přístupů.

1. **Přežití.** Přežití jako ukazatel výsledného chování vychází opět z výše uvedeného mikroekonomického konceptu: podnik, který přežívá aspoň po určitou nepříliš krátkou dobu musí generovat alespoň normální zisk, pokud není podporován vládními opatřeními nebo dotacemi. Přežití v delším časovém měřítku je tudíž prvním ukazatelem výsledného chování.

a. **Výhody přístupu:** jednoduché použití, nejsou třeba žádné detailní informace, pouze informace o jeho nepřetržitém fungování.

b. **Nevýhody přístupu:** stanovit přesně ukončení činnosti podniku může být v některých případech obtížné: u malých podniků je to jednoduché, problémy mohou nastat při akvizicích a fúzích větších podniků, popř. při vyhlášení úpadku – aktiva jsou často dále využívána, zákazníci a konkurenti s nimi zůstávají asociováni. Další omezení tohoto přístupu jsou spojena s transformacemi podniků, s diverzifikací, která může postupem zcela změnit původní zaměření podniku včetně struktury aktiv, na kterých je tvorba zisku závislá, apod. Tento přístup navíc neposkytuje žádné další informace týkající se výše generovaného zisku: dokáže pouze rozlišit podniky nedosahující normálního zisku od těch, které vytvářejí alespoň normální zisk (samozřejmě včetně těch, které dosahují nadnormálního zisku). Z principu věci není tento přístup použitelný sám o sobě, je nevhodný pro hodnocení nových podniků, neposkytuje žádné informace pro krátkodobé rozhodování, může být zavádějící, protože přežití může být ovlivněno jinými než ekonomickými faktory, a pokud by se podniky soustředily na sledování tohoto ukazatele, mohly by lehce ztratit ze zřetele ostatní důležité cíle (viz např. chování řady českých zemědělských podniků v 1. polovině 90. let minulého století).

2. **Zájmové skupiny.** Tento přístup preferuje při hodnocení výsledného chování podniku zájmy a cíle zájmových skupin podniku. Různé zájmové skupiny poskytují podniku různé zdroje (pracovní sílu, finance, loajalitu) a mají tudíž různé zájmy vztažené ke zhodnocení nebo využití těchto zdrojů. V tomto smyslu je tento přístup konzistentní s výše zmíněným tradičním mikroekonomickým konceptem. Konkrétním příkladem tohoto přístupu jsou skórovací karty (balanced scorecards) autorů Kaplana a Nortona (podrobněji viz kapitola 7).

a. **Nevýhody přístupu:** zájmy různých skupin jsou většinou natolik různorodé, že je velmi obtížné stanovit ukazatel, který by měřil výsledné chování s respektem ke všem zájmům. Obvykle jsou proto v ukazatelích měřících výsledné chování podniku zohledněny zájmy těch skupin, které je dokážou prosadit, popř. na nichž je podnik existenčně závislý. Často dochází k vytváření soustavy kritérií, z nichž je patrná hierarchie jednotlivých zájmů i zájmových skupin. Zatímco je možné na základě soustavy hodnotících kritérií posoudit směřování podniku, velmi obtížné je odpovědět na otázku, jestli navrhovaná strategická změna, popř. nová strategie zlepší úroveň výsledného chování podniku: odpověď bude vždy závislá na tom, z pozice jaké zájmové skupiny bude návrh hodnocen.

3. **Jednoduché finanční ukazatele.** Jednoduché finanční ukazatele jsou v praxi nejpoužívanějším způsobem vyjádření úrovně výsledného chování podniku. Nejčastější formou ukazatelů jsou poměrové finanční ukazatele (ziskovost, likvidita, zadluženost).

a. **Výhody přístupu:** finanční ukazatele jednotlivých podniků jsou často veřejně přístupné a to umožňuje snadné mezipodnikové srovnání, popř. srovnávání s odvětvovou normou.

b. **Nevýhody přístupu:** spočívají v konstrukci poměrových ukazatelů, do které manažeři mohou promítnout své vlastní preference, popř. je přizpůsobit ukazatelům, podle nichž jsou oni sami odměňováni (např. volba metody odpisů, oceňování zásob – FIFO, LIFO, apod.). Poměrové ukazatele jsou často účelově využívány při vyjednávání s různými zájmovými skupinami. Jednoduché finanční ukazatele neberou v úvahu časové rozlišení, ocenění nehmotných aktiv je často diskutabilní, někdy nejsou některá nehmotná aktiva oceněna vůbec,

přestože ovlivňují generování zisku značnou měrou. Analogicky nejsou v ukazatelích výsledného chování zahrnuty investice do nehmotných aktiv, přestože jejich potenciál pro úspěch v podnikání vzrůstá (investice do reputace, loajality, do vztahů, do týmové práce apod.).

4. **Upravené finanční ukazatele.** Některé z výše uvedených nevýhod jednoduchých finančních ukazatelů odstraňují upravené finanční ukazatele. Nejčastěji využívané ukazatele jsou: ROIC (výnosnost investovaného kapitálu), EP (ekonomický zisk), MVA (přidaná tržní hodnota) a Tobinovo q.

a. **Nevýhody přístupu:** většina těchto ukazatelů pracuje s odhady a ty v sobě implicitně obsahují prostor pro chybu nebo zkreslení. Dále je zpochybňována platnost teoretického modelu oceňování kapitálových aktiv a ani upravené finanční ukazatele nejsou schopny postihnout hodnotu nehmotných aktiv.

4.2 Přístupy k tvorbě konkurenční výhody

Smyslem existence podniku je tvorba hodnoty, která uspokojí zájmy ve vztahu k podniku významných zájmových skupin. Skupin, které uplatňují určité zájmy ve vztahu k podniku, existuje celá řada /viz Kapitola 2.5./. Účelově je lze rozdělit do dvou kategorií:

- **vlastníci** - vůči kterým má podnik *fiskální závazky*
- **ostatní zájmové skupiny** - vůči kterým má podnik *společenské závazky*

Úlohou managementu je pak vytvářet rovnováhu mezi těmito závazky. Jak by tato rovnováha měla vypadat, je předmětem diskuse, která se pohybuje mezi dvěma extrémy.

1. Na jedné straně převažují argumenty, podle nichž je jediným úkolem managementu zhodnocování investic, tzn. že manažeři by se měli zaměřit na plnění finančních cílů a společenské problémy ponechat společenským institucím. S ohledem na skutečnost, že vlastníci podniku podstoupili určité riziko tím, že do podniku vložili své peníze, má tato argumentace logiku.
2. Argumentace z druhé strany názorového spektra vychází z toho, že podnik se pohybuje ve společenském prostředí a má proto ve vztahu k tomuto prostředí jisté povinnosti. Zkušenosti ukazují, že pokud bude podnikový management v uspokojování potřeb výrazně preferovat pouze jednu zájmovou skupinu (tzn. vlastníky generováním maximálního zisku), ostatní zájmové skupiny vyvinou tlak, kterým takové chování znemožní. Může to být bojkot, soudní procesy, iniciace vládních regulací, negativní kampaň, apod.

Nejbližší k pravdě bude mít zřejmě jakýsi kompromis mezi těmito dvěma vyhraněnými stanovisky: zdá se nejpravděpodobnější, že naplňování finančních cílů podniku je předpokladem k uspokojování potřeb ostatních zájmových skupin. Je třeba chápat, že tato stanoviska nejsou vůči sobě navzájem exkluzivní, ale že se často vzájemně doplňují.

Vytváření hodnoty je hlavním posláním manažerů a nejlepším prostředkem, jak toho dosáhnout, je budování konkurenční výhody. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.

Konkurenceschopnost je relativní pojem - vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to *schopnost podniku dosahovat ekonomické renty*. Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje

generovaly při nejlepším možném alternativním užití. Ve vztahu k charakteru zdrojů pak lze rozlišovat:

- ekonomickou rentu podle Ricarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům, tj. zdrojům, které jsou jen obtížně napodobitelné konkurenty /např. jedinečné geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod./
- ekonomickou rentu podle Schumpetera, která se vztahuje k inovacím, v čase je kratší, protože inovace lze napodobit.

V rámci strategického řízení si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

- poziční, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku
- zdrojový, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku.

Přestože budou v následujících dvou subkapitolách oba přístupy popsány jako protichůdné, praxe a výzkumy dokládají, že ziskovost podniku je asi ze 20% ovlivněna strukturou odvětví, ve kterém působí. Zároveň však stejné výzkumy prokazují, že rozdíly ve výkonnosti podniků lze z 36% přičíst charakteristikám podniku a krokům realizovaným jeho managementem.

Podle současných výzkumů bude podnikatelský úspěch na počátku 21. století záviset na jedinečném souboru zdrojů a kompetencí, které podnik dokáže vytvořit. Tento soubor by však měl být vytvářen s ohledem na dynamiku odvětví, ve kterém podnik působí. Podnik je v tomto kontextu vnímán jako subjekt prezentující se aktivitami na trhu a zároveň jako subjekt charakterizovaný jedinečnými zdroji a kompetencemi. Aktivita na trhu jsou pak hodnoceny z hlediska modelu industriální organizace a charakteristika zdrojů a kompetencí posuzována s využitím zdrojového přístupu k podniku. Efektivní kombinací těchto přístupů mohou podniky zvýšit svou konkurenceschopnost a dosáhnout nadnormálního zisku.

4.2.1 Poziční přístup k tvorbě konkurenční výhody

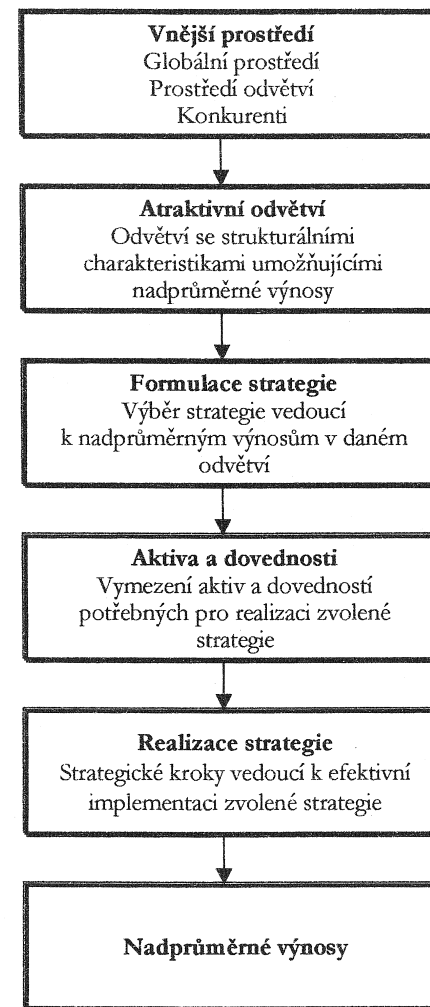
Tento přístup k tvorbě konkurenční výhody je teoreticky zakotven v ekonomice industriální organizace a vychází z následujících 4 předpokladů:

1. Vnější prostředí vytváří podmínky (svými tlaky a omezeními), které jsou určující pro strategii vedoucí k dosažení nadprůměrných výnosů.
2. Většina podniků v konkrétním odvětví (segmentu) kontroluje přibližně stejné strategicky významné zdroje a realizuje přibližně stejné strategie.
3. Zdroje potřebné k realizaci strategie jsou vysoce mobilní mezi jednotlivými podniky. Vzhledem k této mobilitě je případná zdrojová heterogennost podniků pouze krátkodobá.
4. Management podniku se chová racionálně a sleduje jako hlavní cíl maximalizaci zisku.

Konkurenceschopnost podniku je závislá na schopnosti nalézt atraktivní odvětví poskytující potenciál pro dosažení nadprůměrných výnosů a efektivní realizaci strategie v tomto odvětví. Analytickým nástrojem umožňujícím tato významná strategická rozhodnutí je Porterův pětifaktorový model (viz kapitola 6).

Model tvorby nadprůměrných výnosů vycházející z ekonomiky industriální organizace je uveden ve schématu 4-3. Z tohoto schématu vyplývá, že podnik může dosáhnout nadprůměrných výnosů realizací strategie diktované vnějšími podmínkami (obvykle strukturálními charakteristikami odvětví).

1. Analýza vnějšího prostředí s důrazem na analýzu odvětví
2. Určení odvětví s vysokým potenciálem pro dosažení nadprůměrných výnosů
3. Identifikace strategie vhodné pro dosažení nadprůměrných výnosů v daném odvětví
4. Rozvoj nebo akvizice aktiv a dovedností potřebných k implementaci zvolené strategie
5. Využití aktiv podniku a dovedností jeho zaměstnanců k realizaci strategie



4.2.2 Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody

Základem zdrojového přístupu k tvorbě konkurenční výhody je vnímání podniku jako jedinečného souboru zdrojů a kompetencí, na jejichž základě je definována strategie k co nejlepšímu využití příležitostí. Podle tohoto přístupu jsou rozdíly ve výsledcích jednotlivých podniků odvozeny primárně z rozdílu mezi jejich zdroji a kompetencemi a až druhotně ovlivněny strukturou odvětví – viz schéma 4-4.

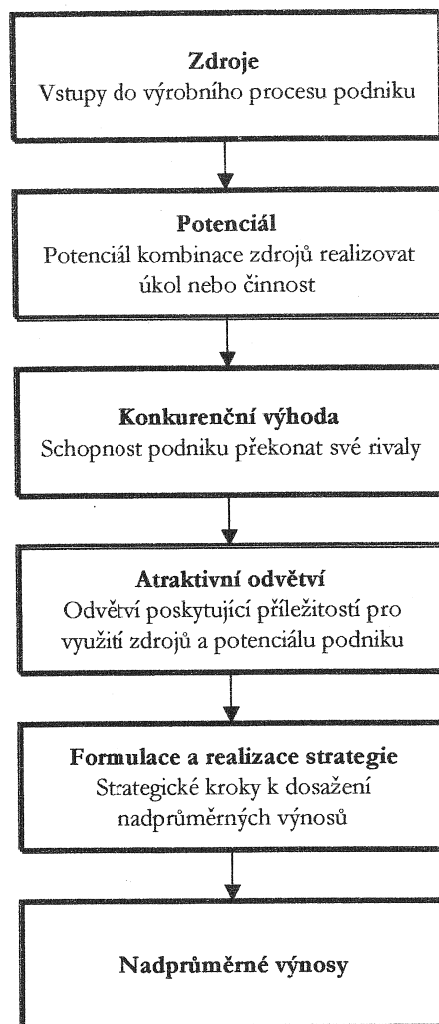
1. Identifikace podnikových zdrojů, např. srovnávací analýzou S a W s konkurenty

2. Určení potenciálu podniku. Co umožňuje potenciál podniku realizovat lépe než konkurenti?

3. Identifikace zdrojů podniku a jejich kombinace s významem pro dosažení konkurenční výhody

4. Nalezení atraktivního odvětví

5. Výběr strategie, která umožňuje nejlepší využití zdrojů podniku ve vztahu k příležitostem



Předpoklady, na kterých je tento přístup postaven, jsou:

1. Podniky jsou v zásadě heterogenní.
2. Rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v čase stabilní.
3. Rozdíly v podnikových zdrojích jsou v příčinném vztahu s rozdíly produkce.
4. Podniky se snaží zlepšovat své ekonomické výsledky.

Podnikové zdroje lze vymezit jako zásobu použitelných faktorů, které jsou vlastněny nebo kontrolovány podnikem. Zdroje jsou transformovány do konečných výrobků nebo služeb za použití široké škály dalších aktiv a mechanismů podniku jako jsou technologie, manažerské

informační systémy (MIS), pobídkové systémy, vztahy mezi managementem podniku a jeho zaměstnanci a dalšími. Zdroje se tedy skládají z materiálních (např. budovy, stroje a zařízení) a finančních aktiv, lidských zdrojů a know-how, které může být předmětem obchodu (např. patenty, licence) a dalších nehmotných zdrojů:

- kvalita výrobků
- zkušenosti zaměstnanců
- organizační učení
- značka
- reputace

Významná část nehmotných zdrojů je generována vnitropodnikovými procesy a vyvíjí se prostřednictvím učení. Podnikové zdroje samy o sobě nebývají produktivní, produktivní činnost vyžaduje koordinovanou spolupráci různých skupin zdrojů.

Kompetence naproti tomu reprezentují schopnosti podniku využít svých zdrojů - obvykle v kombinaci - za použití organizačních procesů k požadovanému účelu. Jedná se o hmotné i nehmotné, na informacích založené procesy, které jsou pro podnik specifické a vyvíjejí se v čase složitými interakcemi mezi podnikovými zdroji. Zatímco např. materiálové zdroje v čase buď zastarávají nebo se spotřebovávají, kompetence se užíváním a sdílením posilují a rozvíjejí. Nejsou-li využívány a chráněny, postupně mizí.

Narozdíl od zdrojů jsou kompetence založeny na tvorbě, ošetrování a výměně informací mezi lidmi. Existují však i kompetence, jejichž nositeli nejsou zaměstnanci podniku, a přesto jsou takto vnímány zákazníkem (řada značek může být příkladem). Kompetence jsou často vytvářeny v rámci funkcionálních oblastí nebo kombinací materiálových, lidských a technicko-technologických zdrojů na podnikové úrovni. Výsledkem těchto procesů pak může být vysoce spolehlivý servis, opakované inovace výrobků i procesů, pružnost ve výrobě, rychlá reakce na změny trhu, krátký cyklus vývoje výrobku, apod. Zatímco zdroje jsou základem podnikových kompetencí, kompetence jsou hlavní složkou konkurenční výhody.

Zdroje a kompetence, které mají mít význam při budování konkurenční výhody, musejí být:

- **hodnotné** tzn., že umožňují zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu;
- **vzácné**, tzn., že konkurenti je mohou získat jen s obtížemi;
- pro konkurenty **nenapodobitelné**;
- **nesmějí mít** snadno dostupné **substituty**.

Strategicky významnou hnací silou se stává uplatnění těchto zdrojů napříč různými trhy a výrobky v kontrastu s dosavadním umístěním specifického výrobku na specifický trh. Zatímco výrobky a trhy jsou ve stále větší míře pomíjivé, zdroje mívají trvalejší charakter. Zdrojový přístup tedy poskytuje dlouhodobější perspektivu než poziční přístup a vodítko v časech nejistoty a rostoucí dynamiky konkurenčního prostředí.

Jedinečný přístup k hodnotným zdrojům je jedním ze způsobů jak budovat trvalou konkurenční výhodu; zajistit si takovou jedinečnost není však vždy možné, jindy jsou konkurenti schopni tyto zdroje napodobit nebo nahradit. Ovšem ty podniky, které mají výjimečné znalosti, jsou obvykle schopny kombinovat a koordinovat využití svých zdrojů jedinečným způsobem, který zákazníkům nabízí vyšší hodnotu než nabízejí konkurenti. Z toho vyplývá, že výjimečné intelektuální zdroje umožňují podniku využívat lépe než konkurenti zdroje, které nemusejí být nutně jedinečné. V podniku stejně jako v ekonomice jako celku, jsou generátorem bohatství a hodnoty fyzický a intelektuální kapitál. Vzhledem ke změnám ve vnějším prostředí a ke změnám

kritérií, jimiž se měří úspěšnost, se intelektuální kapitál stává nejdůležitějším strategickým zdrojem. Intelektuální kapitál se skládá ze dvou složek:

- **lidský kapitál:** zahrnuje individuální dovednosti a znalosti získané vzděláváním, školením, tréninkem, zkušenostmi a poznáváním;
- **znalostní kapitál:** zahrnuje zdokumentované znalosti dostupné v různých formách: odborné články, zprávy, knihy, patenty, software, apod.

Jiná dělící čára, kterou lze mezi lidským a znalostním kapitálem vést, může být založena na rozlišení implicitních a explicitních znalostí s tím, že lidský kapitál bude zahrnovat především implicitní znalosti a znalostní kapitál ty explicitní.

Znalosti, zvláště specifické z hlediska konkrétního kontextu podniku, implicitní, zabudované do složitých organizačních postupů a procedur, rozvinuté v procesu získávání zkušeností, jsou obvykle jedinečné a těžko napodobitelné. A na rozdíl od řady tradičních zdrojů je nelze koupit na trhu v podobě hotové k použití. Pokud chtějí konkurenti získat podobné znalosti, musejí projít podobnými zkušenostmi: to však zabírá spoustu času a jediná možnost jak akcelarovat tento proces je zvýšit investice do něj. Dalším důvodem, proč jsou znalosti zdrojem trvalé konkurenční výhody, je skutečnost, že čím víc znalostí subjekt má, tím víc je schopen se učit. Příležitosti k učení jsou pro podnik, který má rozvinutou znalostní bázi, hodnotnější ve srovnání s konkurenty, kteří jsou na tom z hlediska znalostí hůř. Trvalost konkurenční výhody může být dále odvozena z toho, že nová znalost jedinečným způsobem doplňuje stávající a poskytuje tak příležitost k dosažení synergetického efektu.

Konkurenční výhoda je tudíž založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinované časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do jejího získání investují. Narozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase se snižující výnosy, znalosti poskytují zvyšující se výnosy. Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota; jejich využíváním se vytváří sebesilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu.

? Kontrolní otázky

1. Jaký přínos má teoretický model chování podniku?
2. Uveďte praktické aplikace modelu chování podniku na vámi vybraných podnicích ze dvou různých odvětví. V čem se různost odvětví projevuje?
3. Uveďte příklady podniků, které měří své výsledky různými způsoby. Jaké důvody je k tomu podle vás vedly?
4. Jaké jsou podstatné rozdíly v přístupech k tvorbě konkurenční výhody podniku? V čem se liší východiska těchto přístupů?
5. Může podnik dosáhnout konkurenceschopnosti, aniž by jednal eticky?
6. Podle jakých kritérií lze posoudit míru strategického významu podnikových zdrojů?
7. Uveďte příklady klíčových kompetencí existujících podniků, které jsou zdrojem jejich konkurenční výhody.
8. Uveďte příklady zdrojů podniku, které nemají strategický význam. Podle čeho takové zdroje poznáte?
9. Jaký je rozdíl mezi hmotnými a nehmotnými zdroji podniku? Jak jejich rozlišení ovlivňuje strategické rozhodování? *Hmotné zdroje jsou těsněji spjaty s tvorbou konkurenční výhody. Zaujměte stanovisko k tomuto tvrzení a podložte je argumenty.*

Doporučená literatura

- Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
Pedler, M., Aspinwall, K.: „*Perfect Plc?*“, McGraw-Hill, 1996
Porter, E.M.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, 1993
Porter, E.M.: *Konkurenční výhoda*, Victoria Publishing, 1995
Segal-Horn, S.: *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ: PROCES

Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola uvádí přehled vzniku a rozvoje strategického řízení jako samostatné vědní disciplíny včetně škol, které se v rámci strategického řízení rozvíjejí. Definuje základní pojmy strategického řízení – strategii a proces strategického řízení. Proces strategického řízení vysvětluje jak z hlediska kroků, které zahrnuje, tak z hlediska složek, ze kterých se skládá. S využitím konceptu životního cyklu podniku popisuje měnící se nároky na strategické řízení v jednotlivých fázích vývoje podniku. Kromě časového hlediska bere v úvahu i různý kontext, ve kterém jsou principy strategického řízení aplikovány, tj. kromě komerčního také neziskový a veřejnoprávní sektor. Cílem kapitoly je popsat různé přístupy ke strategickému řízení jako procesu a definovat základní pojmy.

5.1 Ontologie vzniku strategického řízení

Radikální změna podnikatelského prostředí, ke které došlo po roce 1989 obnažila mimo jiné slabiny dosavadního přístupu k řízení podniků. Stav, do kterého se podnikatelské subjekty dostaly transformačním šokem, má určité paralely s vývojovým stádiem, kterým procházely podniky v trzích ekonomik o několik desetiletí dříve. Zatímco v našich podmínkách došlo k okamžité změně vnějšího prostředí podniků od zcela statického a vysoce předvídatelného k velmi dynamickému a neposkytujícímu téměř žádné pevné body pro usnadnění orientace, proběhla tato změna v západních ekonomikách v průběhu čtvrtstoletí.

S návratem k trhu se požadavky na řízení podniku výrazně mění a ke slovu se dostává **strategické řízení**.

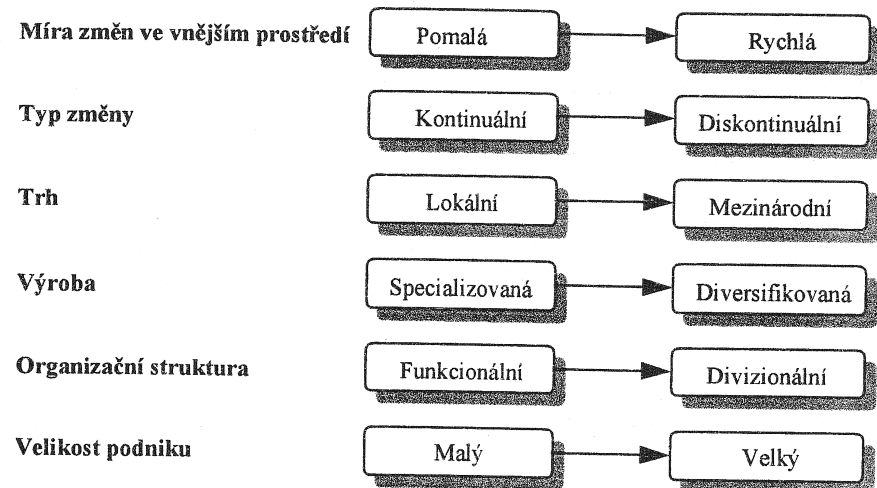
Zvýšená potřeba strategického řízení byla navíc vyvolána rostoucí velikostí podniků, jejich složitostí a různorodostí. Koncem devatenáctého století byla většina podniků relativně malých, jednoduchých a specializovaných. Frekvence změn ve vnějším prostředí byla nízká a diskontinuita ve vývoji téměř neznámá. Pro tento typ podniků a podnikatelského prostředí - relativně jednoduché organizační systémy v relativně stabilním prostředí - bylo dosahování produktivního souladu s prostředím (jádro strategického řízení) relativně jednoduché. Podniky uplatňovaly **implicitní** typ strategie, protože strategická rozhodnutí byla relativně nekomplikovaná a vyskytovala se ojediněle. I dnes řada malých podniků funguje na podobném základě - rostoucí míra změn a přerušovanost vývoje ve vnějším prostředí však vyžaduje vyšší míru uplatňování principů strategického řízení i v malých podnicích.

V první polovině dvacátého století se podniky rozrůstaly a nabývaly na složitosti, což je jedna z podmínek vyžadujících strategické řízení. Změny ve vnějším prostředí probíhaly postupně a většinou kontinuálně a nesly s sebou riziko, že budou zaznamenány pozdě. Po diskontinuální změně, jakou byla 2. světová válka, došlo k rapidnímu růstu diverzifikace a geografické expanze. U většiny faktorů uvedených ve schématu 5-1 nastal rychlý pohyb směrem doprava. V reakci na tento pohyb začaly podniky uplatňovat ve vzrůstající míře principy strategického plánování a formulace strategie, které jim měly dopomoci k efektivnímu konkurenčnímu boji na různých trzích.

V 60. letech došlo k další dramatické (ne-li diskontinuální) změně - dominujícím začal být trend k multidivizionálním organizacím (diverzifikovaným nebo konglomerátům). Multidivizionální organizace musí rozhodovat jak o strategiích pro jednotlivé výrobky/divize tak o strategii podniku jako celku.

Paralelou výše naznačeného vývoje je Ansoffem popsáný vývoj od *produkční ekonomiky* (zaměřující se na uspokojování potřeb) přes *marketingovou ekonomiku* (potřeby zákazníků se uměle vytvářejí cestou diferenciací výrobků, jejich plánovaným zastaráváním a manipulacemi se spotřebitelem) k *ekonomice environmentální* vyvolávající nutnost ochrany zdrojů a strategie umožňující podnikatelským subjektům reagovat na překvapení.

SCHEMA 5-1: PODMÍNKY VYŽADUJÍCÍ UPLATŇOVÁNÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení

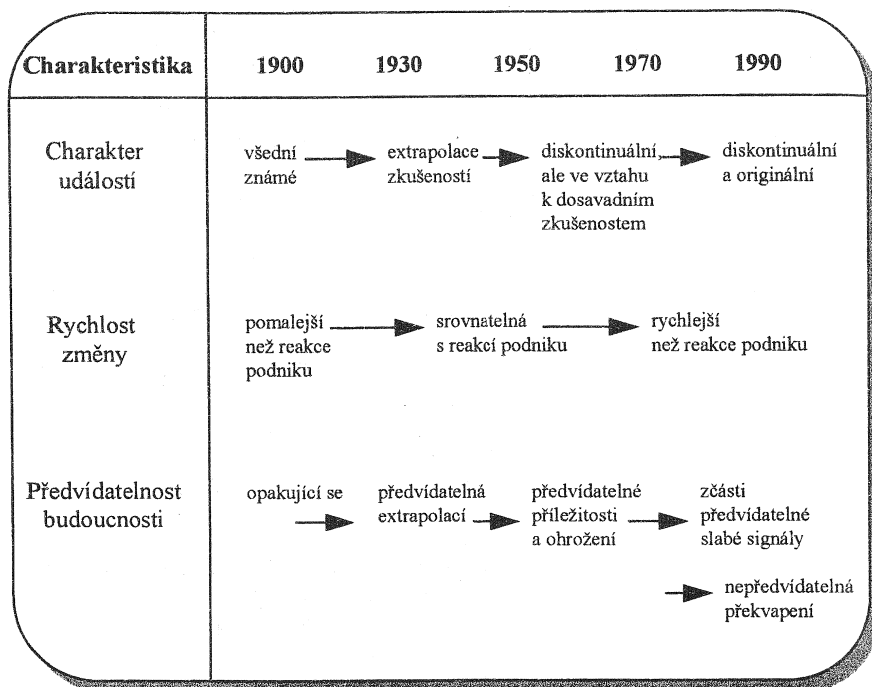
Ansoff dále uvádí, že předvídaní budoucnosti se stává stále obtížnějším, protože události jsou spíše diskontinuální, ke změnám dochází rychleji, než se vyvíjí schopnost podniku se na ně adaptovat a budoucnost přináší stále více překvapení. (Viz schéma 5-2 - upraveno podle Ansoffa).

V souvislosti s výše popsáním vývojem Ansoff vykládá i vývoj moderního řízení - viz schéma 5-3.

Strategické řízení reprezentuje multidisciplinární přístup - je v něm obsažena teorie organizace, mikroekonomika (teorie firmy) a teorie industriální organizace. Teorie organizace propojuje role jednotlivců a cíle organizace na podnikové úrovni, zatímco teorie firmy uvádí cílově orientované podniky do tržního kontextu. Strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším

prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, které umožňují organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí

SCHEMA 5-2: PŘEDVÍDATELNOST BUDOUCNOSTI (PODLE ANSOFFA)



SCHEMA 5-3: VÝVOJ MODERNÍHO ŘÍZENÍ (PODLE ANSOFFA)

Systémy řízení					
	Kontrola	Dlouhodobé plánování	Strategické plánování	Strategické řízení	Rízení strategických problémů
Účel	Kontrolovat odchylky a řídit složitost	Anticipovat růst a řídit složitost	Změnit strategické zaměření	Změnit strategické zaměření a kvalifikaci	Prevence před nenadálými problémy ve strategickém řízení a reakce na příležitosti a ohrožení
Základní předpoklady	Minulost se opakuje	Minulé trendy se promítají do budoucnosti	Nové trendy a diskontinuita	Očekávání problémů Nové tendence Nové kvalifikace	Diskontinuita rychlejší než reakce
Limitující předpoklady	Změny jsou pomalejší než reakce	Budoucnost bude podobná jako minulost	Minulé silné stránky budou využity v budoucnosti Strategická změna je vítaná	Budoucnost je předvídatelná	Budoucí trendy jsou OK
					Budoucí trendy jsou OK
					Minimální škoda způsobená překvapením
					Dochází ke strategickým překvapením

5.1.1 Strategické řízení versus strategické a dlouhodobé plánování

Strategické řízení lze vymezit i ve vztahu ke strategickému plánování a dlouhodobému plánování, k pojmům, které bývají často vzájemně zaměňovány. Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc, než jen strategické plánování.

Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí. Pregnantně se k termínu vyjadřuje H. Mintzberg, který předmětu strategického plánování věnoval monografii "The Rise and Fall of Strategic Planning". Grandiózní omyl strategického plánování podle něho spočívá v tom, že:

"...Because analysis is not synthesis, strategic planning is not strategy formation. Analysis may precede and support synthesis, by defining the parts that can be combined into wholes. Analysis may follow and elaborate synthesis, by decomposing and formalizing its consequences. But analysis cannot substitute for synthesis. No amount of elaboration will never enable formal procedures to forecast discontinuities, to inform managers who are detached from their operations, to create novel strategies. Ultimately, the term "strategic planning" has proved to be an oxymoron."

Dlouhodobé plánování - plánování za horizont běžného roku - není synonymem ani pro strategické řízení ani pro strategické plánování. Některé strategické akce a reakce mohou být relativně krátkodobé a mohou zahrnovat víc než jen aspekt plánování. Navíc ne každé dlouhodobé plánování je strategické. Je docela rozumné mít zpracované dlouhodobé operační nebo technické plány, které ale nejsou strategické.

Američtí autoři Tregoe a Zimmerman zdůrazňují rozdíl mezi strategickým rozhodováním a dlouhodobým plánováním, který nemusí být na první pohled patrný. Plánování je ve většině případů založeno na předpokladu, že vlivy vnějšího prostředí budou i v budoucnu na podnik působit stejně jako v minulosti, a tak je plánování velmi často pouze projekcí současné činnosti do budoucnosti. Podnikové plány jsou obvykle v čistě finančním vyjádření a vytvářeny směrem od nižších řídicích úrovní vzhůru. Na rozdíl od toho tvorba strategie začíná otázkou, jakou činností by se měl podnik zabývat a jaké cíle si stanovit na základě předpokládaných zdrojů podniku a příležitostí, které přinese budoucí vývoj. Tvorba strategie musí být proto založena na velmi širokém spektru dat a koncentruje se na vrcholu řídicí hierarchie. Cyklus ročního podnikového plánování není tudíž vhodným základem pro tvorbu strategie, neboť poskytuje příliš úzký rámec. Kromě toho strategické řízení vyžaduje po manažerech jiné vědomosti a dovednosti.

Jednoduše řečeno strategické rozhodování je rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A (kde je podnik nyní) do bodu B (kde podnik má být v budoucnosti). Strategické plánování vymezuje detaily postupu z A do B a strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace.

5.1.2 Proces strategického řízení - hlavní myšlenkový proud

Popisem procesu strategického řízení se zabývala řada autorů (mezi jinými Kenneth Andrews, William F. Glueck, George Steiner, A.A. Thompson, A.J. Strickland, D. Schendel, C.W. Hofer, Gerry Johnson, Kevan Scholes). Tradicionalisté let 60. a 70. inklinovali k popisu procesu jako souslednosti kroků vycházejících od stanovení cílů, přes analýzu, evaluaci možných variant, volbu optimální strategie až po pečlivé naplánování její implementace. Tento logicky správný popis procesu v sobě obsahuje nebezpečí vyplývající z různého stupně formalizace jednotlivých kroků v reálném životě: jednotlivé kroky mohou být realizovány

zcela neformálně (na základě zkušeností a senzitivity manažerů), a to, že jednotlivá stadia procesu nejsou na první pohled rozlišitelná, může zavádět k domněnce, že principy strategického řízení nejsou uplatňovány vůbec. Tento přístup k procesu strategického řízení, který H. Mintzberg připisuje tzv. "design school" (H. Igor Ansoff, Harvard Business School), v sobě skrývá další úskalí. Snaha některých autorů formalizovat jednotlivá stadia procesu může vést k omezení prostoru pro kreativitu manažerů, celý proces rutinizovat a nepřímou tak podporovat tvorbu obecných strategií na úkor jedinečných.

Modely procesu strategického řízení jsou proto nutně zjednodušující, přesto však velmi užitečné prostředky vymezující rámec pro studium procesu.

Ve schématu 5-4 je uveden tradiční model procesu strategického řízení (podle A.A. Thompsona a A.J. Stricklanda), schéma 5-5 uvádí model Johnsona a Scholese, který opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek procesu a schéma 5-6 je integrací výše uvedených modelů včetně některých prvků uváděných jinými autory.

SCHÉMA 5-4: TRADIČNÍ MODEL PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ (PŘEJATO OD THOMPSONA A STRICKLANDA)

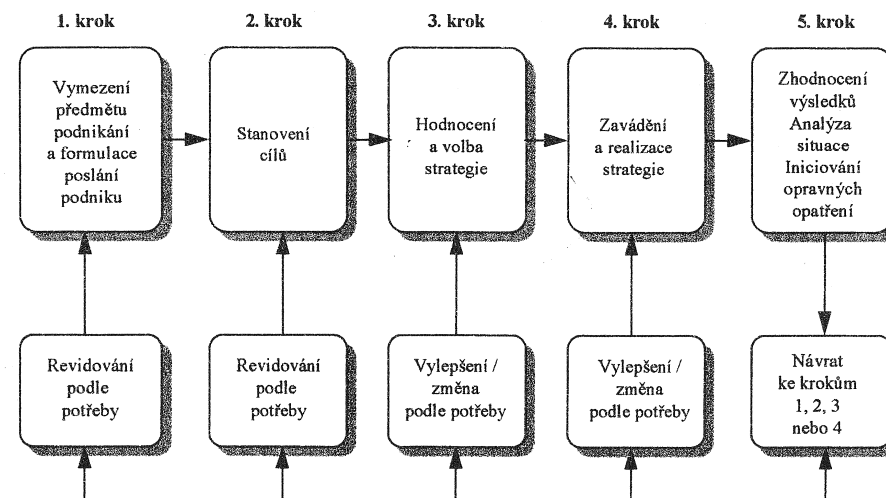


SCHÉMA 5-5 - MODEL PROCESU ŘÍZENÍ PODLE JOHNSONA A SCHOLESE

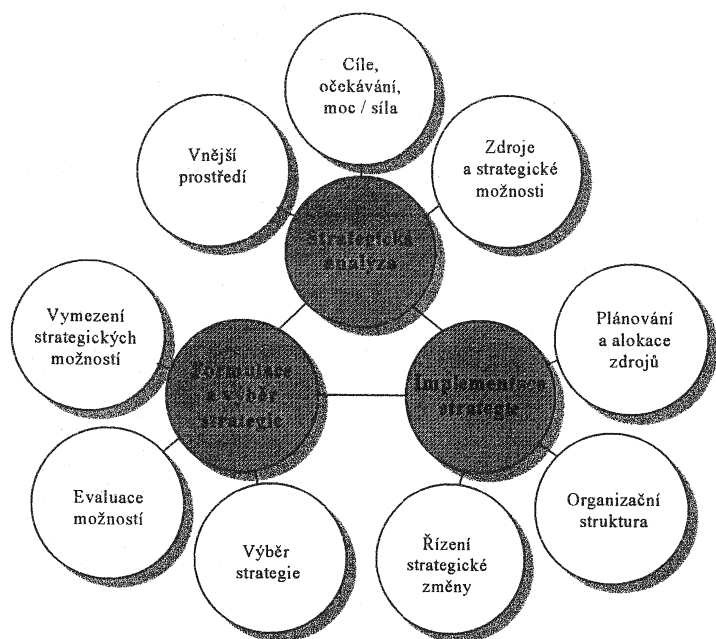
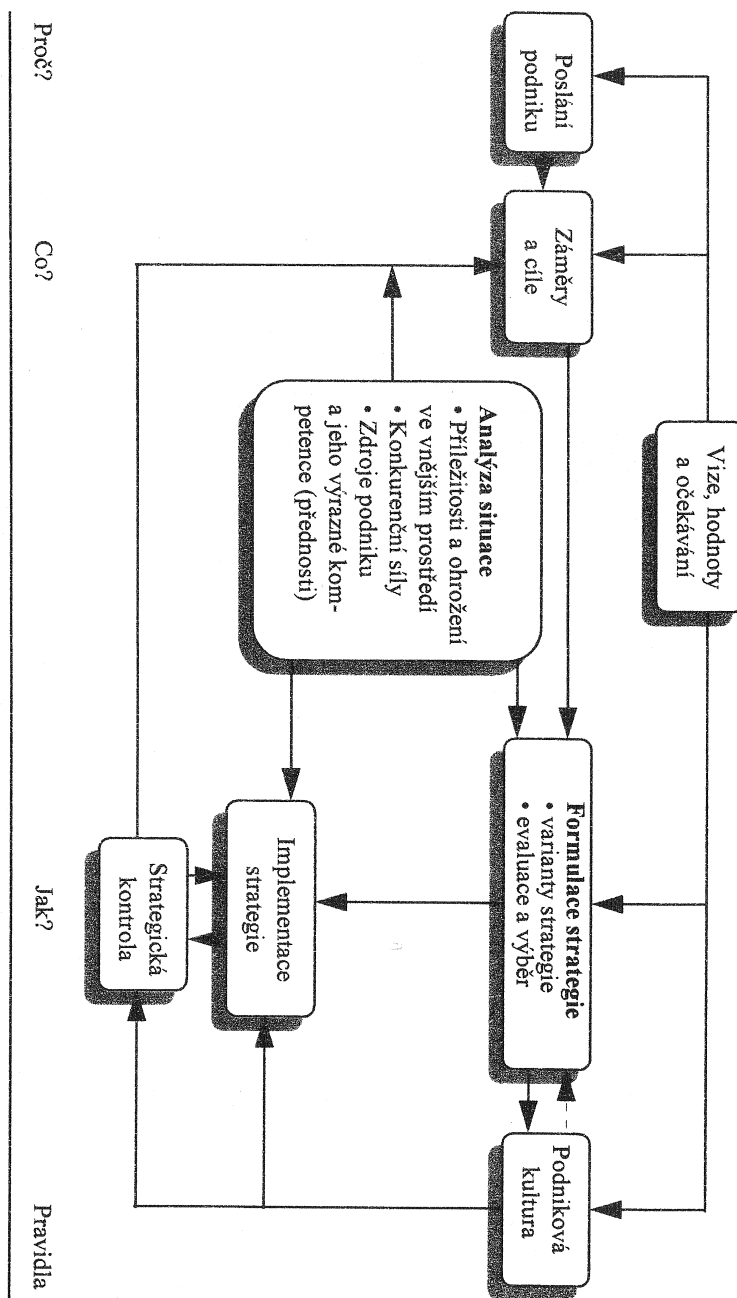


SCHÉMA 5-6: INTEGROVANÝ MODEL PROCESU STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ (PŘIJATO OD DIGMANA)



5.1.3 Logický incrementalismus

Na základě výzkumu provedeného koncem 70. let v 9 nadnárodních podnicích uvedl James B. Quinn do oblasti strategického řízení nový koncept - **logický incrementalismus**. Tento pojem použil k popisu výsledků svého šetření, podle nichž mají manažeři většinou jasnou představu o tom, do jaké pozice by se měl jejich podnik dostat během několika příštích let, ale snaží se této pozice dosáhnout *evoluční* cestou. Jejich snaha se orientuje na zajištění úspěšného rozvoje silného, bezpečného a přitom pružného hlavního předmětu činnosti a zároveň na kontinuální experimentování s vedlejšími aktivitami. Tento způsob formování strategie není výhradně záležitostí vrcholového managementu, ale jsou do něho vtaženy i nižší úrovně řízení, jednotlivé subsystémy podniku. Podle Quinna vycházejí signály o potenciálních strategických problémech právě z těchto subsystémů, které se obvykle zabývají různými strategickými otázkami (např. akvizice, reorganizace). Manažeři těchto subsystémů přijímají nejistotu měnícího se prostředí a stávají se velmi citlivými na signály vnějšího prostředí. Trvale prostředí sledují a testují strategie postupným experimentováním a limitovaným exponováním vůči vnějšímu prostředí podniku. Logický incrementalismus tudíž nevidí strategické řízení jako sekvenční model, ale jako cyklický proces zahrnující zpětnou vazbu k předchozímu stadiu s možností znovu definovat nebo přeformulovat problém nebo jeho řešení. Podobně i volba strategie může být předmětem revize hned v počátečních fázích jejího rozvoje. Typická je neochota stanovovat přesně vymezené cíle příliš brzy, aby nebrzdily myšlenkový proces nebo nebránily experimentování, které je vyžadováno. Cíle proto bývají formulovány relativně obecně. Trvalou analýzou, hodnocením a incrementálním dolaďováním se vnitřní prostředí podniku uvádí do souladu se změnami v jeho vnějším prostředí.

Tento proces zajišťuje, aby si v průběhu experimentování a postupného učení podnik zachoval své silné stránky. V průběhu procesu jsou eliminovány nebo rozvíjeny potenciální možnosti na základě jejich průběžného hodnocení. Proces však neumožňuje identifikaci nejlepších nebo optimálních řešení.

Quinn dále vyvozuje, že jednotlivé podnikové subsystémy jsou v trvalé interakci, že jejich manažeři rozumí tomu, co dělají ostatní, a jsou schopni interpretovat jejich akce nebo požadavky. Manažeři se vzájemně obohacují svými poznatky o realitě strategie zejména v oblasti řízení a alokace zdrojů a přijatelnosti strategie uvnitř podniku. Navíc umožňuje toto trvalé přizpůsobování monitorovat dlouhodobé zaměření podniku a realokovat podnikové zdroje v závislosti na změnách vnějšího prostředí. Proces rozšiřuje informační základnu, posiluje pružnost podniku a podporuje aktivní vyhledávání příležitostí a ohrožení, které nebyly dosud definovány. Formulace strategie tímto způsobem znamená, že i její implikace jsou kontinuálně testovány. Kontinuální přizpůsobování má však smysl za předpokladu, že i vlivy prostředí na podnik se mění kontinuálně.

5.1.4 Modely Galbraitha a Nathansona, Millera a Friesena

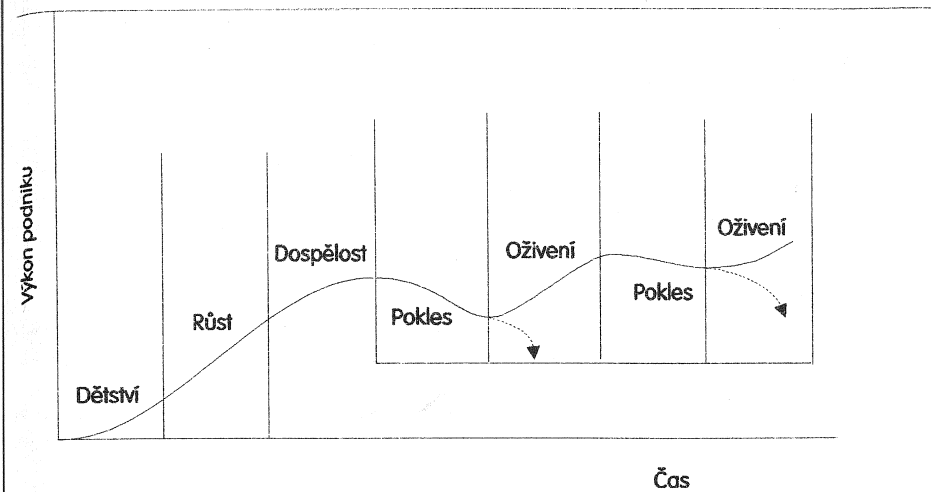
Galbraith a Nathanson studovali tendence vývoje podniku se zaměřením na typ organizace a její charakteristiky. Podle jejich modelu (viz schéma 5-7) zavádějí podniky počátku jednoduchou funkcionální strukturu. Typ růstové strategie pak určuje budoucí strukturu podniku. Podnik může růst v zásadě dvěma způsoby: rozvojem zevnitř nebo akvizicemi. Pokud podnik roste na základě vnitřních zdrojů, je obvyklým postupem diverzifikace do příbuzných činností a podnik se stává multidivizionálním. K tomuto stadiu může dojít i cestou akvizicí. Diverzifikací do nepřibuzných odvětví podnik dospěje do stadia holdingové společnosti. Nejčastějším způsobem růstu je však vertikální integrace, která vyžaduje centralizovanou funkcionální strukturu. Po dosažení tohoto stadia začne typický podnik diverzifikovat do příbuzných odvětví (buď z vnitřních zdrojů nebo akvizicemi) a dosáhne

stadia multidivizionální organizace. Nejčastější následující strategií je mezinárodní expanze a zavedení globální organizace.

Všechny uvedené modely se zabývají typickými stádii vývoje podniku za předpokladu, že podnik dosáhne i finálního stadia. Ve skutečnosti většina podniků konečného stadia nedosáhne a buď v určité fázi zanikne nebo se stane součástí jiného podniku, některé se v určitém stádiu zastaví a "zabydlí", jiné dokonce retardují a vrací se ve vývoji k předchozímu stádiu.

Tyto faktory zahrnují do svého modelu Miller a Friesen (viz schéma 5-8). V jejich modelu prochází podnik stádiem zrodu (stává se životaschopnou entitou), růstovou fází (podnik vybudoval nějaké konkurenční výhody a těší se úspěchu na trhu), stádiem dospělosti (charakteristickým stabilizovanou úrovní odbytu, poklesem inovační aktivity a zbyrokratizovanou strukturou) a nakonec stádiem zániku (spolu se stagnací a zánikem trhu zaniká i podnik; důvodem jsou externí faktory a nedostatek inovace). Miller a Friesen zahrnují do svého modelu navíc fázi oživení, která je obvykle fází diverzifikace a expanze výrobku nebo trhu. Podnik v této fázi obvykle zavádí divizionální strukturu a sofistikovanější systémy řízení a kontroly.

SCHÉMA 5-8 MODEL MILLERA A FRIESENA



5.1.5 Nové paradigma

Dosud uvedené přístupy ke strategickému řízení - **hlavní myšlenkový proud, logický incrementalismus a vývoj organizace cestou revolučních změn** - jsou založeny na určitých předpokladech o dynamice organizace. Podle nich dosahuje podnik úspěchu tehdy, pokud se nachází ve stádiu blízkém rovnovážnému stavu. Teorie rovnovážného stavu má své základy v kybernetice. Kybernetika vymezuje dva základní faktory, které ovlivňují organizaci v průběhu času. Tím prvním faktorem je snaha dosáhnout cíle: organizace jsou cílově orientované systémy. Druhý faktor je spojen se skutečností, že organizace je zpětnovazebně propojena se svým prostředím: je subsystémem systému vnějšího prostředí. Dosažení cíle vyžaduje, aby organizace byla adaptována na vnější prostředí. Na základě principů kybernetiky je cílem organizace dosáhnout určitého předurčeného stavu, kterým je rovnovážná adaptace na prostředí. Stav, kterého má organizace dosáhnout, je závislý na charakteru jejího vnějšího prostředí.

Za těchto předpokladů může organizace dosáhnout úspěchu výběrem strategie, která je vhodná, přijatelná a realizovatelná. Předpoklady o dynamice vývoje organizace umožňují do určité míry (i kdyby to mělo být jen na úrovni kvalitativních vizí) předpovídat relativně dlouhodobé důsledky zvolené strategie. Úspěšné strategie lze proto volit s předstihem a uvést do života systémy, které zajistí její realizaci. Vrcholoví manažeři jsou v pozici, ve které mohou určovat budoucnost podniku a efektivně ji ovlivňovat.

Některé studie z nedávné doby však tyto předpoklady popírají a liší se zejména ve způsobu chápání dynamiky organizace. Liší se natolik, že je možné mluvit o **novém paradigmatu strategického řízení**. Podle Portera jsou podniky úspěšné (v tom smyslu, že jsou globálně konkurenceschopné),

* paradigma = soubor předpokladů, přesvědků, domněnek, založených na předchozích zkušenostech a obecně sdílených, proto obvykle nezpochybňovaných. Paradigma determinuje výklad jevů a procesů a jejich chápání.

SCHÉMA 5-7 MODEL GALBRAITHA A NATHANSONA

Organizační struktura	Jednoduchá		Funkcionální		Holdingová		Multidivizionální		Globální	
	jeden výrobek	jeden výrobek, vertikální integrace	jeden výrobek, vertikální integrace	centrálizovaná funkcionální	růst akvizicí, diverzifikací do nepřímých odvětví	růst z vnitřních zdrojů, akvizice	diverzifikace do přímých odvětví, růst z vnitřních zdrojů, akvizice	diverzifikace do přímých odvětví, růst z vnitřních zdrojů, akvizice	více výrobků ve více zemích	více výrobků ve více zemích
Výzkum a vývoj	neinstitucionalizovaný, náhodné průzkumy	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů	institucionalizovaný ve vztahu ke zlepšování výrobku nebo procesů
Kontrola dosahovaných výsledků	osobním kontaktem, subjektivní	méně osobní založená na nakládech a produktivitě, stále subjektivní	méně osobní založená na nakládech a produktivitě, stále subjektivní	méně osobní založená na nakládech a produktivitě, stále subjektivní	neosobní založená na návratnosti investic a ziskovosti	neosobní založená na návratnosti investic a ziskovosti	neosobní založená na návratnosti investic a ziskovosti	neosobní založená na návratnosti investic a ziskovosti	neosobní založená na návratnosti investic a ziskovosti	neosobní založená na návratnosti investic a ziskovosti
Odměny	nesystématické, paternalistické založené na loajalitě	ve zvýšené míře vzájemné k výsledkům	ve zvýšené míře vzájemné k výsledkům	ve zvýšené míře vzájemné k výsledkům	bonus založený na výpočtu ukazatele (např. návratnost investic) podíl na vlastnictví	bonus na základě dosaženého zisku, ale subjektivně určený než v holdingu odměny v hotovosti	bonus na základě dosaženého zisku, ale subjektivně určený než v holdingu odměny v hotovosti	bonus na základě dosaženého zisku, ale subjektivně určený než v holdingu odměny v hotovosti	bonus závislý na dosažení vícenásobných cílů více volnosti / subjektivismu odměny v hotovosti	bonus závislý na dosažení vícenásobných cílů více volnosti / subjektivismu odměny v hotovosti
Kariéra	specializace ve funkci	funkcionální specialista s možností	funkcionální specialista s možností	funkcionální specialista s možností	napříč funkcemi ale uvnitř divize	napříč funkcemi i divizemi	napříč funkcemi i divizemi	napříč funkcemi i divizemi	v rámci celého nadnárodního podniku	v rámci celého nadnárodního podniku
Syst. řízení a kontrola	vrcholové řízení osobně dohlíží na strategická i operativní rozhodnutí	strategických rozhodnutí, delegování některých operativních rozhodnutí	strategických rozhodnutí, delegování některých operativních rozhodnutí	strategických rozhodnutí, delegování některých operativních rozhodnutí	téměř úplně delegování operativního a strategického rozhodování na úrovni jednotek nepřímá kontrola prostřednictvím výsledků a alokace zdrojů	delegování operativního rozhodování a nepřímá kontrola přes výsledky částečně decentralizace strategie v rámci existujících jednotek	delegování operativního rozhodování a nepřímá kontrola přes výsledky částečně decentralizace strategie v rámci existujících jednotek	delegování operativního rozhodování a nepřímá kontrola přes výsledky částečně decentralizace strategie v rámci existujících jednotek	delegování operativního rozhodování a nepřímá kontrola přes výsledky částečně decentralizace strategie v rámci existujících jednotek	delegování operativního rozhodování a nepřímá kontrola přes výsledky částečně decentralizace strategie v rámci existujících jednotek
Strategické rozhodování	potřeby vlastníka versus potřeby podniku	stupně integrace podíl na trhu, výroková řada	stupně integrace podíl na trhu, výroková řada	stupně integrace podíl na trhu, výroková řada	stupně diverzifikace typy činnosti cíle akvizice zahájení / ukončení činnosti	alokace zdrojů zahájení / ukončení činnosti míra růstu	alokace zdrojů zahájení / ukončení činnosti míra růstu	alokace zdrojů zahájení / ukončení činnosti míra růstu	alokace zdrojů zahájení / ukončení činnosti míra růstu	alokace zdrojů zahájení / ukončení činnosti míra růstu

pokud jsou součástí vzájemně propojeného a interaktivního souboru zahrnujícího jak poptávající zákazníky, silné konkurenty, inovující dodavatele a podpůrná odvětví, tak kvalifikované pracovní síly a rozvinutou poznatkovou základnu. Úspěšný podnik je součástí zpětnovazebního systému, jehož jednotlivé prvky hrají důležitou roli při vytváření prostředí cestou vzájemné interakce. Znamená to, že se prostředí jednoduše nepřízpůsobují, ale že ho spoluvytvářejí. Porter také uvádí, že výsledné chování takového systému závisí také do určité míry na náhodě a štěstí.

Podniky mají silnou tendenci vytvářet konfiguraci charakterizovanou konzistencí a souladem. Vztah mezi touto konfigurací a úspěchem je složitý. Zpočátku může být určitá konfigurace zdrojem úspěchu, ale podle Mintzberga podniky obvykle pokračují v rozvoji této konfigurace až k jejímu konečnému selhání. Úspěch je tedy spojen s udržováním kontradikce: vytvářením určité konfigurace a jejím rušením.

Další verzí základní kontradikce v organizaci je vztah mezi faktory integrace a desintegrace. Oba tyto faktory působí současně a úspěšný podnik odolává jak silám působícím směrem ke stabilitě a integraci, tak těm, které vedou k nestabilitě a desintegraci. Převaha jednoho z faktorů vede nakonec k neúspěchu.

Úspěch podniku je také spojen s jeho schopností rozlišit a reagovat na slabé signály ve vnějším prostředí. Zmiňuje se o tom jak Porter tak Ansoff a oba zdůrazňují skutečnost, že změny, které jsou zpočátku sotva postřehnutelné, mohou eskalovat a mít rozsáhlé následky.

Model chování podniku pak zahrnuje jak stadia jeho incrementálního vývoje, tak období revolučních skoků, které popírají staré paradigma a nastolují nové. R. D. Stacey z toho vyvozuje, že manažer úspěšných podniků musejí uplatňovat takový přístup, který povede podnik k cíli, který objevují a spoluvytvářejí. Proces spoluvytváření a objevování cíle nazývá **paradoxním managementem**, který zahrnuje dvě protikladné formy: **běžný** (ordinary) a **revoluční** (extraordinary) **management**. Předmětem běžného managementu je ochrana a zachovávání existujícího paradigmatu, které manažerům umožňuje relativně rychle se dohodnout. Stanovené cíle, akce k jejich dosažení, očekávané výsledky - to vše má základ ve společně sdíleném paradigmatu. Paradigma je vyjádřeno prostřednictvím struktury podniku, rozdělení kompetencí, zavedených kontrolních systémů, stylů řídicí práce, zvolené strategie a způsobu, kterým se prezentuje podniková kultura navenek. Paradoxně, čím efektivnější je běžný management, tím spíše vyjdou najevo anomálie, které stávající paradigma obsahuje, a postupem času je pro manažery stále obtížnější paradigma sdílet v původní nezpochybnované podobě. Paradigma se obvykle týká jen klíčových záležitostí, zatímco ostatní jsou často interpretovány odlišně. Konfliktní interpretace později zasáhnou i jádro sdílených názorů a staré paradigma je nahrazeno novým. Přechod od starého paradigmatu k novému je záležitostí revolučního managementu, jehož posláním je zpochybňovat a ohrožovat staré paradigma. Z výše uvedeného vyplývá, že revoluční management je přirozeným důsledkem efektivně prováděného běžného managementu. Revoluční management vede k nové strategické orientaci.

V této souvislosti je možné za úspěšné považovat ty organizace, které jsou schopny relativně konzistentně udržovat podporu prostředí. Organizace existují proto, že lidé uvnitř i vně těchto organizací jsou ochotni je finančně, politicky nebo legálně podporovat. Úspěšné organizace jsou ty, jejichž činnost odpovídá očekáváním nebo je přijatelná pro ty uvnitř i vně organizace. Úspěch lze tedy vztahovat jen k primárně stanovenému poslání organizace.

5.2 Definice základních pojmů

5.2.1 Strategie

Klíčový pojem v oblasti strategického řízení - **strategie** - má svůj původ v řeckém *strategos* tj. umění vojevůdce. Původně se vztahoval k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, s jakým se zhostil své role. Do dob Periklových (450 př.n.l.) se význam pojmu posunul: byl používán ve spojitosti s některými manažerskými dovednostmi (správa, vedení, mluvený projev, moc). V dobách Alexandra Makedonského už byl používán ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení opozice (nepřítele) a vytvoření uceleného systému všeobecné nadvlády. Vojenské strategie se od dob Alexandra Makedonského vyvíjely v dlouhé historii bitev a válek, ale klasické principy z dob starého Řecka přetrvávaly a jejich paralely lze najít i v průběhu 2. světové války v bitevních strategiích Pattonových nebo Rommelových. Jsou to téměř dokonalé kopie makedonských vojenských koncepcí plánované koncentrace sil, rychlého protiútoky, obklíčení a úderu na nepřítele ze zadu.

Podobné koncepty převažují v propracovaných strategiích ve vládě, diplomatické, vojenské nebo sportovní oblasti a samozřejmě i v podnikatelském světě. K transferu vojenské terminologie včetně základních koncepcí do podnikatelské sféry došlo po 2. světové válce, když se do civilního zaměstnání vraceli důstojníci amerického vojenského letectva, kteří se podíleli na zpracování strategických studií.¹ Dalšími podněty k rozvoji strategických konceptů v podnikatelském světě byla výuka podnikové politiky na Harvard Business School zdůrazňující roli ředitele (general manager) v podniku; postupný posun od orientace na interní prostředí podniku (tzv. principy řízení) k orientaci na externí prostředí umocněný uvedením principů marketingu na začátku 50. let a konečné aplikace teorie systémů.

Henry Mintzberg o strategii

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Definuje strategii pomocí 5P:

- plan, -
- ploy, -
- pattern, -
- position, -
- perspective. -

Strategie jako **plán (plan)** je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské:

Strategy is concerned with "drafting the plan of war ... shaping the individual campaigns and within these, deciding on the individual engagements."

V oblasti teorie her:

Strategy is "a complete plan: plan which specifies what choices [the player] will make in every possible situation."

V oblasti řízení:

¹Jedním z velmi známých byl Robert McNamara, který se stal prezidentem Ford Motor Company, později státním tajemníkem v době Johna F. Kennedyho a nakonec prezidentem Světové banky.

Strategie je také používána ve smyslu slova **komplot (ploy)**: nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný. Toto pojetí se v literatuře objevuje stále častěji, např. M. Porter ve své populární knize "Competitive Strategy" věnuje celou kapitolu tržním signálům včetně diskuse o efektech oznamovaných strategických tahů. Také T.C. Schelling se v knize "The Strategy of Conflict" věnuje tématu komplotů za účelem oslabení konkurence značnou měrou.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definici obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako **model chování (pattern)**. Narozdíl od pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu **pozice (position)** akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh. Jde o pohled dolů na jakési pomyslné x, označující místo, ve kterém se setkává výrobek se zákazníkem, a o pohled ven, do vnějšího prostředí, na trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako **charakter organizace (perspective)** je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání. Je organizací tím, čím je osobnost člověku. Klíčovými implikacemi tohoto pojetí jsou: a) strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran, b) je to perspektiva sdílená všemi členy organizace - cosi jako kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a chování.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníky

5.2.2 Strategické řízení

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat.

Jedním ze způsobů, jak podrobněji popsat strategické rozhodování, je srovnání s ostatními typy rozhodování. Ansoff rozlišuje následující tři oblasti rozhodování:

1. **operativní**
2. **administrativní**
3. **strategická**

Ad 1/ operativní rozhodování

Operativní rozhodování se týká samotné transformace vstupů a zahrnuje např.: alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na marketing a výzkum a vývoj. Rozhodování tohoto typu probíhá permanentně a je v rámci podniku decentralizováno. Většina těchto rozhodnutí se opakuje a kromě rizika a nejistoty jsou charakterizována i relativně krátkým intervalem mezi vznikem potřeby takového rozhodnutí, jeho uskutečněním a efekty z něho vyplývajících.

Ad 2/ administrativní rozhodnutí

Administrativní rozhodnutí jsou rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí procedury k získávání zdrojů, k zajištění vhodné vnitřní struktury a požadovaného toku informací.

Ad 3/ strategická rozhodnutí

Strategická rozhodnutí se na rozdíl od výše zmíněných typů týkají vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Takový druh je tedy nevyhnutelně centralizován na nejvyšší úrovni řízení podniku, neboť se dotýká veškerých zdrojů podniku. Strategická rozhodnutí jsou relativně méně častá a jejich důsledky se projevují až po určité době. Jedna z nejvýstižnějších charakteristik strategického rozhodování poukazuje na skutečnost, že podnikový management nedostává žádné signály o jejich potřebě. Znamená to, že přestože jsou relativně řídká, musí v podniku existovat mechanismus, který by je zajišťoval, aby podnikový management věnoval strategickým rozhodnutím patřičnou pozornost.

Ačkoli mohou existovat situace, ve kterých je přežití podniku závislé na efektivnosti operativních a administrativních opatření, z dlouhodobého hlediska je úspěch podniku mnohem více závislý na správném strategickém rozhodování, tj. více na tom udělat *správné věci* než *dělat věci správně*. Běžným nedostatkem podnikového managementu je totiž sklon zabývat se více každodenními operativními a administrativními problémy a přehlížet strategické záležitosti. Úkolem podnikového managementu je samozřejmě efektivnost jak v oblasti strategické tak operativní, ale zatímco efektivní operativní činnost bez dlouhodobé strategie může zajistit krátkodobou existenci podniku, v delším časovém horizontu žádný podnik bez jasné strategie nepřežije.

5.2.3 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek /viz též schéma 5-4/:

1. **Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání** jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
2. **Stanovení strategických a výkonových cílů.**
3. **Formulace strategie** vedoucí k dosažení stanovených cílů.
4. **Zavádění a realizace zvolené strategie.**
5. **Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření** s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

Ad 1/ Definování předmětu činnosti. Základním úkolem pro vrcholový management je vymezení oblasti, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou širší podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Tyto odpovědi podávají základní informaci o charakteru podniku, jeho identitě a směřování. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu k otázce, co se podnik snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve *strategickém poslání podniku*, které ze široka formuluje budoucí směr rozvoje podniku. Obvykle je v něm koncentrován osobní názor vrcholového managementu podniku.

Ad 2/ Stanovení strategických cílů. Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů nejen, že převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Potřebné jsou jak krátkodobé tak dlouhodobé cíle. Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout
- roční zisk
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Protože je nutné stanovit ukazatele výkonnosti na každé úrovni řízení, jsou do procesu jejich stanovování vtaženi všichni řídící pracovníci: každý z nich musí vymezit, jakým způsobem bude jím řízená jednotka přispívat ke strategickému úspěchu podniku, a stanovit konkrétní měřitelné cíle.

Ad 3/ Formulování strategie. Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů. Strategické problémy procházejí celou podnikovou hierarchií, není to něco, čím by se zabývalo jen vrcholové vedení. Podniková strategie je sice skutečně záležitostí vrcholového řízení, ale kromě toho jsou nutné strategie pro jednotlivé funkcionální oblasti (výroba, marketing, finance, lidské zdroje atd.) a pro samostatné organizační jednotky, které vykonávají jednotlivé detaily strategií funkcionálních oblastí.

Vytváření strategie je do značné míry „podnikatelské cvičení“. Obsah strategie odráží podnikatelské mínění o dlouhodobém zaměření podniku, o potřebě nových iniciativ (větší konkurenční agresivita, nová diverzifikace, ukončení neperspektivních činností) a o akcích zajišťujících podniku trvalý úspěch. Podnikatelské aspekty ve vytváření strategie zahrnují:

- aktivní vyhledávání inovací v oblastech, ve kterých podnik podniká
- vyhledávání nových příležitostí pro podnik
- rozvoj aktivit vedoucích k posílení konkurenceschopnosti podniku
- navrhování činností budujících a udržujících konkurenční výhody podniku
- rozhodování o způsobech obrany vůči externím ohrožením
- podporování inovačního prostředí v podniku a slibných jednotlivců s inovačními přístupy („šampióni“)

- realokace zdrojů z oblasti s nízkými nebo zhoršujícími se výsledky do oblasti s vysokými nebo zlepšujícími se výsledky
- rozhodování o tom, kdy a jak diverzifikovat
- rozhodování o zrušení některé výroby ve prospěch jiné, o zavedení nové výroby.

Důležitou roli tu sehrává analýza a úsudek. Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný - který může působit i ve stejném odvětví - neboť situace se mění podnik od podniku a je proměnlivá i v čase. Silné podniky mohou dělat věci, které si slabší podniky nemohou dovolit, ale i naopak. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Ad 4/ Realizace strategie. Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu
- tvorbě strategií podporujících finančních plánů a programů
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování stanovených cílů
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie.

Hodnota vědomého sladění toho, co podnik dělá, s požadavkem prvotřídní realizace strategie spočívá ve vytváření podnikové kultury a pracovního klimatu podporujícího strategii. Zavedení strategie je neúspěšné v případě nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, když její zavádění blokuje, místo aby je podporovali. Proto je třeba vyladit vztah mezi strategií a:

- vnitropodnikovou strukturou
- organizačními kompetencemi, technickým know-how a výrobními kapacitami
- alokací zdrojů
- podnikovým systémem pobídek a odměňování
- vnitropodnikovou politikou a procedurami
- vnitropodnikovým klimatem (určovaným hodnotami sdílenými zaměstnanci a manažery, filosofií a způsoby rozhodování vrcholového managementu a dalšími faktory, které tvoří charakter podniku a jeho kulturu).

Čím lépe jsou tyto vztahy sladěny, tím více vede činnost podniku k podpoře strategie. Obecně vzato je úkol zavedení strategie spjat s revizí celého podniku a následným stanovením strategií podporujících kroků a akcí, které vedou k její realizaci. Jednotlivé kroky je třeba uspořádat tak, aby přechod od staré strategie k nové byl postupný a nevyvolával odpor ke způsobu zavádění strategie. Jak poslušnost kroků tak rychlost zavádění strategie jsou důležitými faktory sjednocujícími celý podnik ve prospěch realizace strategie. Úkolem manažerů je pak stimulovat nadšení, zaujetí, hrdost a závazek u všech zaměstnanců tak, aby jejich činnost vedla k naplnění strategie a dosažení vytčených cílů.

Ad 5/ Hodnocení strategie a opravná opatření. Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnily podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Podobně se může ukázat, že některé faktory při zavádění strategie nepůsobí tak, jak se očekávalo a i tomu je třeba se přizpůsobit. I měnící se vnitřní podmínky spolu s novými zkušenostmi ze zavádění strategie mohou vyvolat změnu v dosavadních přístupech, testování nových a zjišťování, co funguje a co ne metodou pokusů a omylů. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace. Funkce strategického řízení je trvalá, nelze ji realizovat jednou provždy a pak na ni zapomenout.

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.

Protože každá ze složek strategického řízení v sobě zahrnuje zvažování, zda pokračovat v určité činnosti nebo ji změnit, je strategické řízení dynamický proces - všechna strategická rozhodnutí jsou předmětem budoucí modifikace. Změny v situaci podniku a výkyvy v jeho finančních výsledcích jsou faktory vyvolávající konstantní přizpůsobování.

5.3 Strategické řízení ve specifickém kontextu

Principy strategického řízení jsou použitelné ve všech typech organizací. Řada strategických problémů bude společná pro různé typy organizací, i když jejich relativní význam se může v závislosti na podmínkách měnit.

- **Malé podniky.** Typický malý podnik je zaměřen na jeden výrobek nebo službu nebo na limitovanou výrobkovou řadu obvykle orientovanou na malý tržní segment. Formulace strategie se bude orientovat na výrobkovou nebo funkcionální úroveň, komplexnější přístup bude aktuální až s narůstající velikostí podniku. V malých podnicích je obvykle strategické rozhodování závislé na jedné osobě – vlastníkově. Výhodou je zpravidla rychlé rozhodování, které není zpomalováno diskusí, a nevýhodou závislost na jedné osobě, která může s růstem podniku ztrácet kontrolu nad všemi součástmi podniku. Přístup ke tvorbě strategie je obvykle intuitivní, využívá podnikatelského ducha vlastníka a jeho kreativitu; sofistikované přístupy nejsou příliš časté a podceňování analytického přístupu a vnímání detailů může založit některé fatální slabé stránky podniku. Skutečným problémem malých podniků je rozvoj a posilování jejich zdrojů a kompetencí tak, aby umožňovaly růst podniku; pokud se to nepodaří, mohou ztratit svou konkurenceschopnost. Řada malých podniků nemá žádnou skutečnou konkurenční výhodu a přežívají díky relativně efektivnímu řízení – to však nikdy nebude stačit k zajištění růstu podniku. V situacích, kdy se malému podniku růst nedaří, posiluje svou závislost na činnosti ostatních aktérů, např. jak dodavatelé tak odběratelé (zákazníci) mohou být větší podniky s velkou vyjednávací silou a v důsledku toho může být malý podnik nucen platit dodavateli v hotovosti a zároveň poskytnout delší dobu splatnosti (obchodní úvěr) svým odběratelům a tak se dostat do potíží s peněžními toky. Vysoce kvalifikovaní manažeři

nemusejí shledat malý podnik s nejistými vyhlídkami dostatečně atraktivním pro svou kariéru. Nicméně: všechny podniky byly původně malé; jsou líní úspěšných podnikatelů, kteří je dokázali přivést k úspěšnému růstu.

- **Neziskové organizace,** jako jsou církve, nadace a jiné charitativní organizace i organizace, které částečně vytvářejí zisk, jako jsou muzea, zoologické zahrady nebo místní divadla, vnímají kategorii zisku odlišně, přesto však musejí generovat pozitivní cash-flow. Řada z těchto organizací může vyvíjet činnost jen do té míry, kterou je schopna financovat, a tak se mohou jevit na první pohled docela komerčně – toto jejich chování však musí být v souladu s tím, co od nich společnost očekává. Tyto organizace potřebují sociální podnikatele nebo strategické vůdce velmi podobné těm, kteří pracují v tržně orientovaných podnicích. Budou mít podobnou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, jejich osobní hierarchie hodnot se však patrně bude lišit a bude více vyhovovat specifickému poslání neziskových organizací a jejich odlišné organizační kultuře. Neziskový sektor často závisí na práci dobrovolníků a zaměstnanci v rámci sektoru jsou obvykle ochotni akceptovat platy pod průměrem stejné pracovní pozice v komerční sféře. Tvorba strategie bude v rukou výboru neziskové organizace, ve kterém mohou být jak placení zaměstnanci organizace tak neplacení dobrovolníci (ti budou často v seniorských pozicích), a rozhodování relativně pomalé a se zřetelnými politickými aspekty. Neziskové organizace se zodpovídají dárcům za způsob, jakým naložily s jejich prostředky, a proto jsou zde středem zájmu hlavně účetnické a plánovací systémy.

- **Veřejnoprávní organizace** podléhají ve větší či menší míře nějaké formě vládní regulace. Pilířem, na kterém stojí tvorba strategie v těchto organizacích, jsou potřeby zájmových skupin: úspěch organizace bude záviset na schopnosti respektovat ve vyvážené podobě tyto zájmy, popř. citlivě stanovit priority v uspokojování zájmů. Styl rozhodování s sebou nese některé znaky byrokratického řízení částečně kvůli přítomnosti reprezentantů vlády v řídicích orgánech. Protože veřejnoprávní organizace jsou obecně odpovědné společnosti, je v rámci jejich řízení kladen důraz na analýzu a plánování.

? Kontrolní otázky

1. Pokuste se definovat základní pojmy v oblasti strategického řízení.
2. Charakterizujte fáze strategického řízení jako procesu.
3. V čem se bude lišit proces formulace strategie v malém podniku, v nadnárodní společnosti a v neziskové organizaci?
4. Uveďte reálné příklady rozhodnutí na různých úrovních: operativní, administrativní a strategické.
5. Pokuste se spojit faktor času s jednotlivými prvky strategického řízení.
6. Vysvětlíte rozdíl mezi pojmy „paradigma“ a „strategie“.
7. Uveďte, jak se se vzrůstající nejistotou ve vnějším prostředí mění systémy řízení.
8. Jaká nebezpečí v sobě skrývá nadřazení plánování v podniku procesu strategického řízení?
9. Uveďte pojetí podnikové strategie, které je vám nejbližší, a vysvětlíte proč.
10. Vysvětlíte pojem „incrementální změna“, uveďte její příklad z praxe, význam, který má v procesu strategického řízení, a případné nevýhody tohoto pojetí vývoje.
11. Uveďte základní složky procesu strategického řízení a stručně je popište.
12. Jaké výhody a nevýhody má tradiční /sekvenční/ pojetí procesu strategického řízení?
13. Uveďte praktické příklady strategií v klasifikaci podle Mintzberga?
14. *Skutečná strategie podniku se velmi často liší od té, která byla původně zamyšlena. Zaujměte postoj k tomuto výroku a podložte jej argumenty.*

Doporučená literatura

- Ansoff, I.H.: New Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1978
- Collis, D.J., Montgomery, C.A.: Corporate Strategy, Irwin-McGraw-Hill, 1998
- Digman, L.A.: Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases, Richard D. Irwin, 1990
- Galbraith, J.R., Nathanson, D.A.: Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, West Publishing 1978
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, USA, 2001
- Hron, J.: Teorie řízení, PEF ČZU Praha, 1997
- Johnson, G., Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall International, London, 1993
- Miller, A.: Strategic Management, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
- Mintzberg, H., Quinn, J.B.: The Strategy Process: Concepts and Contexts, Prentice Hall, Inc. 1992, USA
- Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International, Ltd., 1994, Velká Británie
- Moore, J.I.: Writers on Strategy and Strategic Management, Penguin Books, Ltd., Londýn, 1992, Velká Británie
- Porter, E.M.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1993
- Segal-Horn, S.: The Strategy Reader, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
- Thompson, A.A., Strickland, A.J.: Strategic Management: Concepts and Cases, BPI Irwin, 1987
- Thompson, J.L.: Strategic Management, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA: VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola navazuje na již dříve uvedené externí faktory a trendy jejich vývoje a nabízí metodický aparát k jejich analýze. Zabývá se účelovým rozdělením vnějšího prostředí do rozdílných rozlišovacích úrovní a pro každou z nich nabízí metody k jejich analýze. Metody vycházejí z paradigmatu „struktura-chování-výsledek“ a mají tak své teoretické zázemí v pozičním přístupu k tvorbě konkurenční výhody. Cílem kapitoly je definovat různé úrovně vnějšího prostředí podniku a popsat metody, které se pro analýzu vnějšího prostředí používají, včetně jejich teoretického zázemí.



Návaznost na předměty

Analýza vnějšího prostředí vychází z ekonomických teorií, ekonomiky odvětví, ekonomiky industriální organizace apod. Strukturování vnějšího prostředí je založeno na systémovém přístupu s aplikací principů agregace a desagregace a využívá tak poznatky z Teorie řízení a z Kybernetiky v řízení.

Vliv vnějšího prostředí na formulaci podnikové strategie se projevuje zejména následujícími způsoby.

- **Příležitosti a ohrožení:** Ve vnějším prostředí podniku se vytvářejí jak příležitosti tak ohrožení pro jeho podnikatelskou činnost. Znalost obou skupin faktorů umožňuje podnikům využít příležitostí a vyhybat se ohrožením, popř. jejich vliv tlumit.
- **Vytváření pravidel soutěže:** Struktura odvětví má vliv na charakter soutěže v něm, k tomu se připojují vládní zásahy ve formě regulací a podpor.
- **Dostupnost zdrojů:** Zdroje, které mají významný vliv na tvorbu konkurenční výhody podniku, mohou být vytvářeny uvnitř podniku nebo nakupovány na trhu. Jejich dostupnost může záviset např. na demografickém vývoji, který bude určující pro dostatek vhodných pracovních sil.
- **Potenciální výnosy z alternativních příležitostí:** Podnik nefunguje ve vakuu a není jediným subjektem ovlivňujícím jeho úspěch. Má k dispozici spektrum příležitostí i ohrožení, na něž musí reagovat, a úspěch této reakce bude porovnáván finančními výnosy.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor → podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální. Analytickými prostředky pro ohodnocení vlivů globálního prostředí jsou:

- STEP analýza
- scénáře.

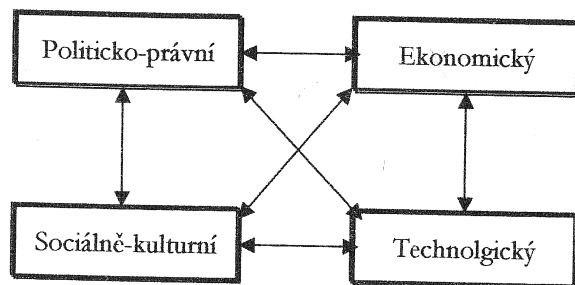
6.1 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

ve vzájemně se ovlivňujících segmentech vnějšího prostředí znázorněných ve schématu 6-1

SCHEMA 6-1: SEGMENTY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Sociálně-kulturní - zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělání
- přístupy k práci a volnému času

Technologický - zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků

Ekonomický - zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např.:

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz, úroková míra
- inflace

- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni

Politicko-právní - zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí

Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí);
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

6.2 Scénáře

Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí: jeho vývoje a možných změn ve vývoji. Jedná se o vnitřně konzistentní „příběhy“ popisující alternativy budoucího vývoje založené na subjektivním hodnocení situace. Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu (k tomu lze využít výsledků STEP analýzy) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj. Smyslem vytváření scénářů budoucího vývoje je zapojit imaginaci, stimulovat diskusi a zaměřit pozornost na strategické rozhodování.

Tvorba scénářů by se měla řídit následujícími pravidly:

1. Definovat základní systém: to umožní definovat subsystémy včetně vazeb mezi nimi. Správně definovaný systém vytváří rámec pro scénář z hlediska časového horizontu, geografického rozsahu, počtu zájmových skupin apod., navíc vymezuje pravidla a rozsah „hry“.
2. Popsat výchozí stav systému, ze kterého se budou scénáře odvíjet.
3. Definovat referenční rámec, tzn. podmínky (ekonomické, politické, právní, apod.), ve kterých budou scénáře zakotveny.
4. Definovat cíle a problémy, které by měl scénář řešit.
5. Zvolit metodiku scénáře – vybírat lze např. z následujících metod:
 - metoda premise (propozice)
 - metoda systémového diagramu
 - metoda kritického bodu
 - metoda novinových titulků
 - metoda logických možností
6. Sesbírat relevantní data a informace.

7. Specifikovat strukturální mechanismus, který generuje změnu. Bude-li cílem nalézt rovnováhu mezi zájmy zájmových skupin a tlaky vnějšího prostředí, pak budou předmětem hodnocení ty proměnné, které se tak či onak na rovnováze podílejí, včetně hodnocení faktorů, které mohou způsobit vychýlení systému z rovnováhy a způsobu, jakým se do rovnovážného stavu může vrátit.
8. Napsat scénáře.

Při respektování výše uvedených pravidel by scénáře měly být:

1. Vnitřně konzistentní, popř. popisovat, jak může progresivní konzistence ve všech ukazatelích vést k vnitřnímu rozporu. Takový systém je pravděpodobným kandidátem strukturální změny, která může přinést nové příležitosti stejně, jako nová ohrožení. Záleží na kreativě autora(ů) scénáře, jestli jsou schopni tento tzv. „dialektický bod“ v systému rozpoznat a vyvodit z něj závěry.
2. Uvěřitelné. Všechny alternativy vývoje by měly být uvěřitelné, založené na logickém sledu příčin a následků.

Při praktických aplikacích metody scénářů se obvykle zpracovávají tři verze:

1. scénář nejpravděpodobnějšího vývoje,
2. pesimistický scénář,
3. optimistický scénář.

Výhody scénářů:

1. pomáhají „vidět za roh“ a tak se vyrovnávat s nejistotou;
2. podporují rozvoj citlivosti manažerů na vnímání slabých signálů a učí je reagovat na ně;
3. nutí manažery přemýšlet o možnostech budoucího vývoje nekonvenčním způsobem;
4. pomáhají manažerům akceptovat proaktivní přístup a budoucnost vytvářet.

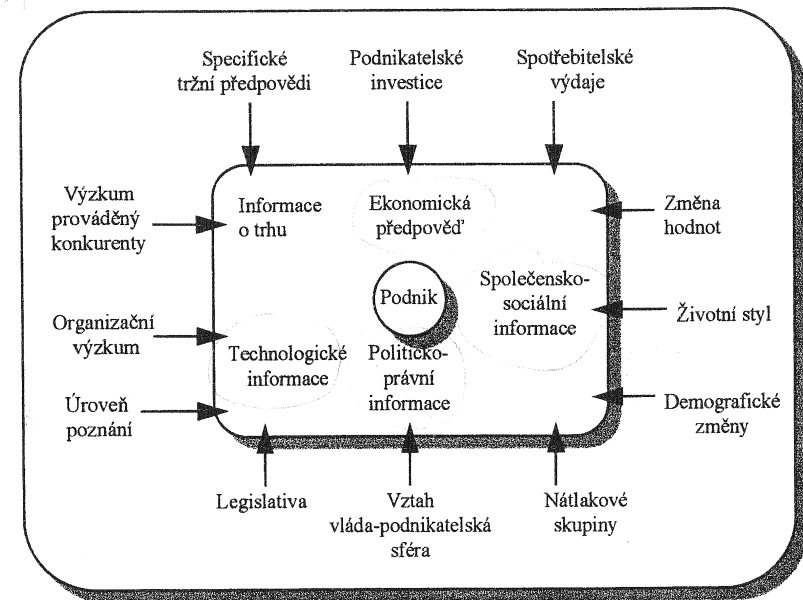
Návodem na podrobnou analýzu vnějšího prostředí je i analytický model uvedený ve schématu 6-2.

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit, je obvykle prostředí odvětví, ve kterém podnik působí. Doporučený metodický aparát pro analýzu odvětví zahrnuje:

- analýzu ekonomických charakteristik odvětví
- analýzu hybných sil odvětví
- analýzu konkurence v odvětví (Porterův model)
- strategické mapy
- analýzu konkurentů
- analýzu atraktivity odvětví.

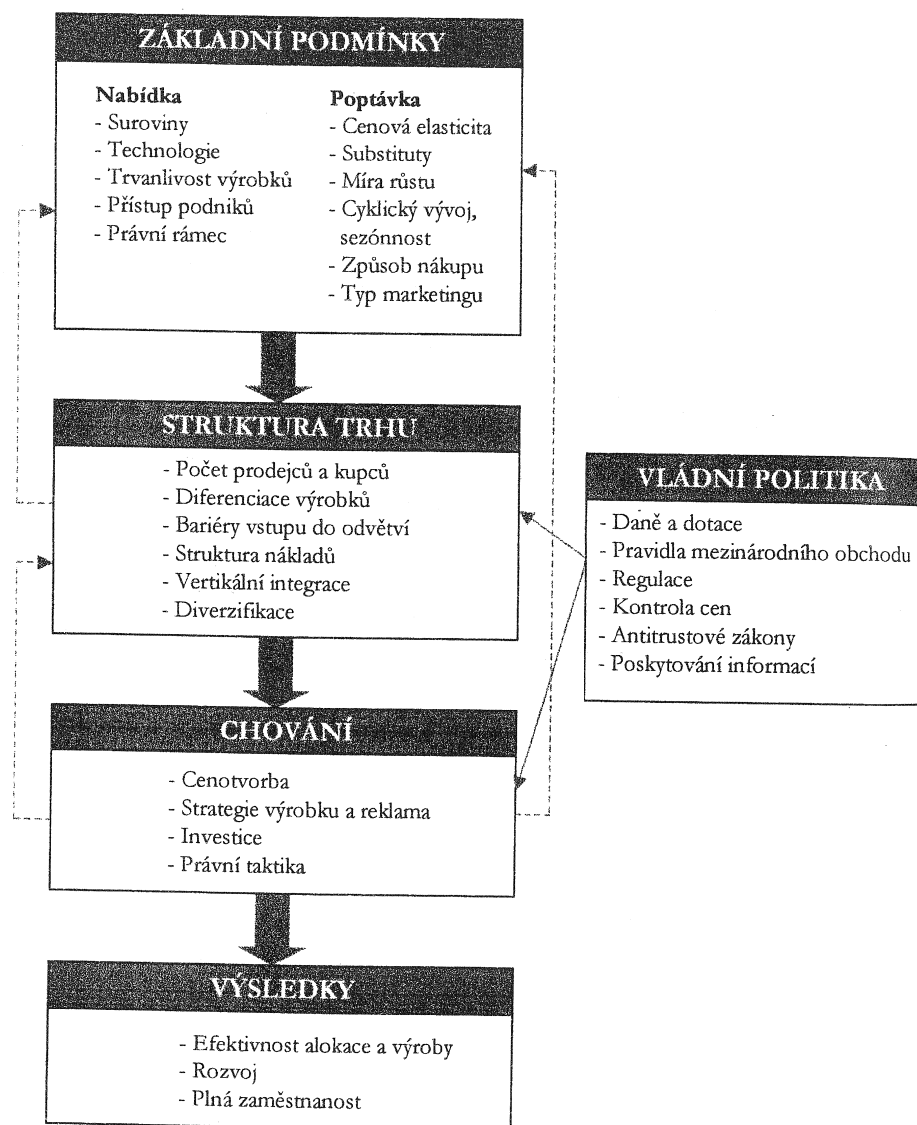
Metody analýzy odvětví vycházejí z paradigmatu SCP (structure-conduct-performance), podle kterého chování podniků v odvětví a tím i jejich výsledky jsou ovlivněny strukturou odvětví. Model SCP byl zkonstruován s požadavkem vysvětlit, jak mohou vlády svými zásahy zvyšovat společenské blaho, měřítkem výsledků tedy není ziskovost podniků, ale vytváření hodnoty pro společnost. V modelu SCP (viz schéma 6-3) je hlavním determinantem výsledného chování odvětví chování jednotlivých podniků v něm (jejich cenová politika, strategie jednotlivých výrobců, apod.). Chování podniků je pak závislé na struktuře odvětví (trhu), v jehož rámci si navzájem konkurují.

SCHEMA 6-2 MODEL PRO ANALÝZU VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



příspěvek

SCHÉMA 6-3: MODEL SCP



6.3 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Vymezení ekonomických charakteristik odvětví je užitečnou pomůckou pro definování odvětví samotného. Metoda je vhodná zvláště jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví.

Odvětví je zde chápáno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Odvětví může také být skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je tudíž definováno jak výrobkem nebo službou tak zákazníkem.

Pro každé odvětví jsou charakteristické vztahy mezi cenou, náklady a ziskem. Ekonomika podniku je ovlivňována takovými faktory jako jsou: kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, struktura nákladů, determinanty cen, typické ziskové marže, variabilita jednotkových nákladů podle různých stupňů využití kapacit, způsoby, kterými je možné dosáhnout vyšší efektivity, úloha reklamy a marketingu při generování dodatečného objemu prodeje atp. Ovládání podnikové ekonomiky je nezbytným předpokladem pro analýzu odvětví a analýzu konkurence, vzhledem k tomu, že vztahy mezi výnosem, náklady a ziskem vytvářejí omezení pro činnost podniku a je třeba je brát v úvahu, má-li být podnik řízen efektivně a být úspěšný.

Při analýze struktury odvětví je třeba brát v úvahu také determinanty nabídky a poptávky, neboť pro určité odvětví bývají faktory, které nabídku a poptávku ovlivňují, společné.

Mezi faktory ovlivňující nabídku patří:

- suroviny,
- technologie,
- pracovní síla.

Mezi faktory ovlivňující poptávku patří:

- cenová elasticita výrobků a služeb,
- míra růstu,
- cyklické charakteristiky poptávky a
- metody nákupu

Faktory nabídky a poptávky na sebe vzájemně působí a vytvářejí strukturu odvětví s následujícími strategicky významnými rysy:

- Počet a velikost kupců a prodejců.
- Stupeň diferenciace výrobků.
- Požadavky a podmínky pro vstup do odvětví, pro výstup z odvětví a pro vytvoření pozice v rámci odvětví.
- Nákladová struktura, zejména vztah mezi fixními a variabilními náklady.
- Stupeň vertikální integrace (oběma směry).

Zatímco struktura odvětví se může po dobu životního cyklu výrobku měnit, strukturální faktory zůstávají důležité pro určení vhodné podnikové strategie k dosažení silné pozice v rámci odvětví.

Analýza ekonomických charakteristik odvětví by proto z důvodů uvedených výše měla zahrnovat tyto ukazatele:

- velikost trhu
- míra rivality mezi konkurenty
- míra růstu trhu
- stádium životního cyklu
- počet podniků v odvětví
- zákazníci
- stupeň vertikální integrace
- složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj
- technologie / inovace
- charakteristika výrobků / služeb
- úspory z rozsahu
- využití kapacit
- profitabilita odvětví

Příklad dominantních ekonomických charakteristik vybraného odvětví:

- VELIKOST TRHU: 400 - 500 dolarů ročních příjmů, celkový objem 4 miliony tun
- ROZSAH RIVALITY MEZI KONKURENTY: převážně regionální, výrobci zřídka prodávají mimo oblast do 250 mil od výrobního místa kvůli vysokým dopravním nákladům na velké vzdálenosti
- MÍRA RŮSTU TRHU: 2 - 3 % ročně
- STADIUM ŽIVOTNÍHO CYKLU: dospělost
- POČET PODNIKŮ V ODVĚTVÍ: Asi 30 podniků se 110 výrobními a kapacitou 4,5 milionů tun, podíly na trhu od 3 % do 21 %
- ZÁKAZNÍCI: Asi 2000 odběratelů, převážně podniky chemického průmyslu
- STUPEŇ VERTIKÁLNÍ INTEGRACE: Smíšený, 5 z 10 největších podniků je integrováno směrem dozadu - těžba surovin - i dopředu - jejich chemické divize nakupují až 50 % jejich produkce, všechny ostatní podniky se orientují pouze na zpracování
- SLOŽITOST VSTUPU DO ODVĚTVÍ / VÝSTUPU Z NĚJ: Mírné bariéry vstupu existují ve formě kapitálových požadavků na stavbu nové továrny o minimální efektivní velikosti (náklady: 10 milionů dolarů) a schopnosti vybudovat zákaznickou klientelu v oblasti do 250 mil
- TECHNOLOGIE / INOVACE: Výrobní technologie je standardní a ke změnám dochází pomalu, k největším změnám dochází u produktů - asi 1 - 2 nově formulované speciální chemické produkty ročně (naplní roční růst odvětví)

- CHARAKTERISTIKA VÝROBKŮ: Vysoce standardizované - výrobky různých výrobců jsou téměř identické
- ÚSPORY Z ROZSAHU: Mírné, podniky mají téměř stejné výrobní náklady, k určitým úsporám dochází v dopravě při velkých dodávkách jednomu odběrateli nebo při nákupu velkého objemu surovin
- VYUŽITÍ KAPACIT: Efektivnost je nejvyšší při 90 - 100% využití kapacity, při nižším než 90 % využití jsou jednotkové náklady podstatně vyšší
- PROFITABILITA ODVĚTVÍ: Podprůměrná, komoditní charakter výrobku vede k prudkému snížení cen při poklesu poptávky, ale ceny rychle rostou v obdobích silné poptávky, zisk se vyvíjí v souladu s poptávkou po výrobku.

6.4 Analýza hybných sil v odvětví

I když mapování struktury odvětví má jistý analytický přínos, poskytuje pouze část obrazu o podmínkách v odvětví. S několika málo výjimkami, se téměř každé odvětví nachází ve stavu konstantních změn - síly vyvolávající změny generují tvorbu nových hnacích sil. Podle teorie životního cyklu prochází odvětví pozorovatelnými vývojovými stadii. Pořadí fází je obvykle následující: raný vývoj, rychlý rozvoj a "vzlet", setřesení konkurence a konsolidace, rané dozrání, nasycení, ústup a rozpad.

To, jestli se odvětví bude vyvíjet vždy na základě všech jmenovaných vývojových stupňů, je diskutabilní. Většina ano, ale některá ne. Existují případy, kdy odvětví přeskočí fázi zralosti a přejde velmi rychle z fáze rapidního růstu k ústupu. Někdy se růst obnoví po období rozpadu a ústupu. Někdy kolidují životní dráhy různých odvětví, ta se přemění a nakonec se objeví jako jedno nové; někdy se fáze vývoje v cyklu dá prodloužit inovací produktu. Proto je složité předvídat, kdy tento obvyklý cyklus nastane, kdy ne, a jak dlouho trvají jeho jednotlivé fáze. Při existenci takovéto nejistoty je velmi vhodné stanovit jak diagnózu určující stadium životního cyklu odvětví, tak identifikovat síly, které v daném odvětví momentálně působí a jaké změny ve struktuře odvětví mohou vyvolat.

Odvětví se vyvíjejí pod tlakem proměnlivých sil, které vybízejí ke změnám a často si je i vynucují. Mezi nejdůležitější z těchto sil patří:

- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- Změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakými používají nakoupené výrobky
- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup nebo výstup největších podniků do/z odvětví
- Šíření patentovaných znalostí
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Přejod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- Regulační opatření a změny ve vládní politice

Předmětem analýzy hybných sil v odvětví je identifikovat významnost a vliv těch sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující.

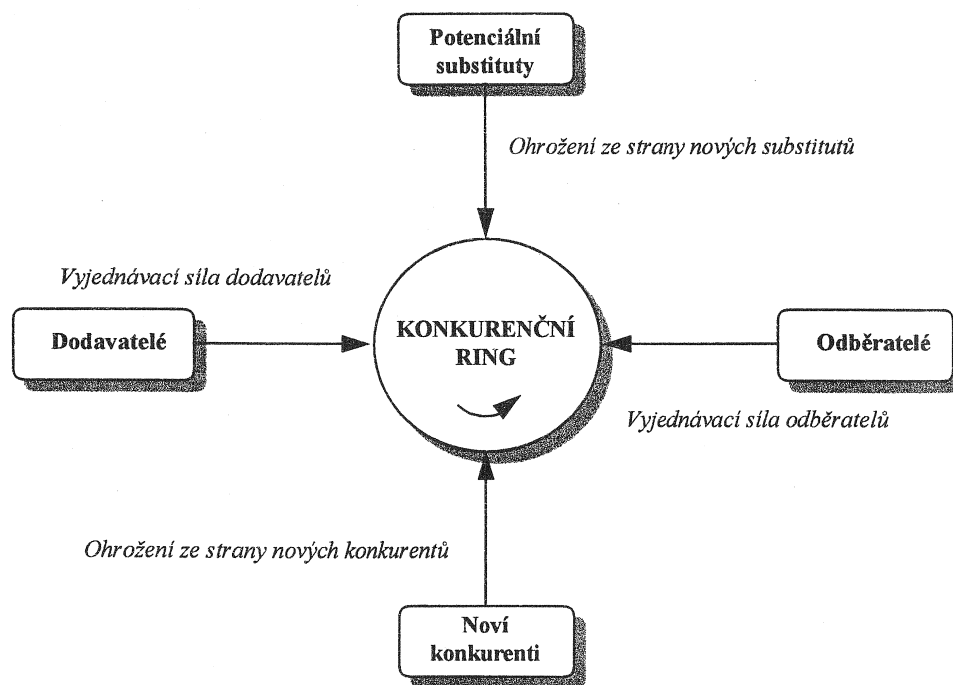
6.5 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu (viz schéma 6-4), který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil.

Jedinečným analytickým přínosem modelu je systematickost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou nadměrně silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.

SCHEMA 6-4 PORTERŮV MODEL



Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly daném odvětví ve svůj prospěch
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může "rozehrát hru" hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.

A) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Váženost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví
- reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících 6 faktorů:

1. Úspory z rozsahu - jsou významným faktorem, který může odradit od vstupu do odvětví ty konkurenty, kteří si nemohou dovolit dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj atd., a proto by byli nuceni přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění. Nemožnost dosáhnout úspor z rozsahu je také překážkou v přístupu k distribučním kanálům a k dodatečným finančním zdrojům.
2. Kapitálová náročnost - kapitálově náročná odvětví odrazují od vstupu konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji, které jsou potřebné nejen na pokrytí fixních nákladů, ale také např. na financování zásob, pohledávek nebo počátečních ztrát.
3. Diferenciace výrobků - odvětví charakteristická vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku, loajalitou zákazníků jsou velmi dobře chráněna proti novým konkurentům. Obvyklé je, že stávající aktéři umocňují vliv značky dosahováním výrazných úspor z rozsahu a budováním exkluzivních distribučních kanálů.
4. Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí - podniky etablované v odvětví mají obvykle vůči nově přichozím výhody v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, aktiv získaných za výhodnějších podmínek, vládních dotací nebo výhodného umístění. Tyto bariéry může nový konkurent překonat jen za cenu vysokých nákladů.
5. Přístup k distribučním kanálům - pro úspěch nového konkurenta v odvětví je velmi důležité zajistit distribuci vlastních výrobků nebo služeb. V odvětvích, kde jsou distribuční kanály limitované nebo těsně spjaté s existujícími producenty, může být nutnou podmínkou vstupu nové distribuční kanály vytvořit.
6. Vládní politika - vláda může svými zásahy výše uvedené bariéry ještě ztížit, např. regulačními opatřeními, licenčními požadavky, legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce.

Další okolností, která ovlivní případný vstup do odvětví, je reakce podniků v odvětví již etablovaných. Negativní reakce se dá očekávat v případech, kdy:

- Etablované podniky mají dostatečné zdroje (přebytečnou hotovost nebo nevyužitě přístupné cizí finanční zdroje, výrobní kapacity, těsné vazby s distributory nebo odběrateli), aby mohli odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví.
- Etablované podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl.
- Míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných.

B) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat:

- zvýšením cen
- snížením kvality dodávaných surovin (produktů).

Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů, které vymezují pozici dodavatelů na trhu a jejich relativní významnost. Dodavatelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele. Náklady na změnu dodavatele jsou tím vyšší, čím více je výrobek závislý na specifických vstupech, čím vyšší byly investice do zařízení specializovaných na zpracování specifických vstupů, nebo pokud jsou výrobní linky napojeny přímo na určitého dodavatele apod.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
- Mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli. Výrazně tím ohrožují stávající podniky a oslabují jejich možnost vyjednat.
- Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

C) Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém. Velcí odběratelé uplatňují svou sílu zejména v odvětvích charakterizovaných vysokými fixními náklady - na nich závisí využití produkčních kapacit.
- Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciován - to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a zvyšuje konkurenci mezi podniky v odvětví.
- Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele - zvyšuje se tak cenová senzitivita a odběratelé budou s vyšší pravděpodobností vyhledávat výhodnější podmínky.
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký - zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy.
- Nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku - cenová senzitivita je vysoká.
- Nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí - odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu.
- Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

Většina výše uvedených faktorů podporujících silné postavení odběratelů je platná jak pro industriální tak komerční kupce jen s malými dodatky. Spotřebitelé bývají citlivější na ceny tehdy, když nakupují výrobky, které jsou nediferenciované nebo drahé ve vztahu k příjmům, nebo u kterých kvalita nehráje podstatnou roli. Maloobchodníci se chovají podobně s výjimkou toho zboží, jehož poptávku mohou ovlivnit - v tom případě se jejich vyjednávací pozice ve vztahu k výrobcům posiluje.

D) Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které

- technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb,
- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

E) Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkuruji si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.

- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciovány.
- Nové kapacity se budují ve skocích (z ekonomických důvodů se nevyplácí přidávat kapacity postupně) a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.
- Výstupní bariéry jsou vysoké. Mezi důvody pro vysoké výstupní bariéry patří: vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu k určité činnosti apod. Za těchto okolností může podnik pokračovat v produkci, přestože výnosnost vloženého kapitálu je nízká nebo dokonce záporná. Podnik tak negativně ovlivňuje i pozici zdravých konkurentů.
- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají.

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

Praktický návod pro použití Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví je uveden v tabulce 6-1

TABULKA 6-1 PRAKTICKÉ POUŽITÍ PORTEROVA MODELU

Faktor	Otázka	Problém
Zákazníci	Jak významný jsem pro svého zákazníka?	Identita značky
	Jak významný je můj zákazník pro mě?	Náklady na změnu dodavatele
Dodavatelé	Kolik alternativ můj zákazník má?	Diferenciace výrobků
	Může můj zákazník vyžadovat cenové zvýhodnění?	Vliv na poměr cena/výnos
	Mohu něco získat spoluprací s tímto zákazníkem? /kooperativní aliance/	Pravděpodobnost vertikální integrace
		Koncentrace dodavatelů: odběratelů
	Měl bych vytvořit alianci s dodavatelem?	Koncentrace dodavatelů
	Jaké jiné dodavatelské možnosti mám?	Diferenciace dodavatelů
	Jaké jiné možnosti má můj dodavatel?	Nebezpečí vertikální integrace
	Jakou měrou se tento dodavatel podílí na mém podnikatelském úspěchu?	Dostupnost substitučních dodávek
	Je výrobek nebo služba, kterou mi dodavatel dodává, významná pro mé podnikání?	Pravděpodobnost vertikální integrace
	Může mi dodavatel ovlivnit náklady zvýšením cen za dodávky?	Význam velikosti dodávek pro dodavatele
		Vliv dodávek na náklady nebo diferenciaci
		Náklady na změnu dodavatele
		Náklady na dodávky ve vztahu k celkovým nákladům

Faktor	Otázka	Problém
Noví konkurenti	Od koho se dá očekávat, že by chtěl vstoupit do odvětví? Proč? Jak se mohou bránit, pokud na trh vstoupí noví konkurenti? Co může odradit nové konkurenty od vstupu do odvětví? Jak mohou své konkurenční výhody dát lépe najevo potenciálním novým konkurentům? S jakými mými výhodami se bude muset vypořádat nový konkurent? Jak mohou signalizovat odvetná opatření, pokud potenciální konkurent realizuje svůj vstup na trh?	Náklady na změnu Vládní politika Úspory z rozsahu Očekávaná odvěta Kapitálová náročnost Přístup k distribučním kanálům Vlastní zkušenostní křivka
Substituty	Kdyby neexistovaly výrobky, které dodávám, jak by mí zákazníci uspokojovali své potřeby? Jak obtížné by bylo přesvědčit mé zákazníky, aby přešli k úplně novému výrobku, který by nahradil můj? Existuje nějaké alternativy k mým výrobkům, které by byly výrazně levnější nebo lepší? Snaží se někdo vyvinout zcela odlišný způsob uspokojování mých zákazníků? Kdo mimo mé odvětví by mohl mít zájem převzít mé zákazníky?	Náklady na změnu Ochota zákazníků ke změně Dimenze hodnoty vnímané zákazníkem Relativní cena substitutů
Rivalita	Kdo jsou moji nejsilnější konkurenti? Jak si ve vztahu k nim stojím? Mohu nějak redukovat míru rivality uvnitř odvětví? Jaké jiné zdroje konkurenceschopnosti mají mí konkurenti? Jaké faktory mohou zvýšit nebo snížit konkurenci v odvětví? Jsou mí konkurenti k sobě navzájem agresivní nebo v odvětví převládá přístup „žít a nechat žít“?	Bariéry výstupu z odvětví Identita značky Růst odvětví Náklady na změnu Diferenciace výrobků Diverzita konkurentů Koncentrace a vztah mezi konkurenty

K analýze výše uvedených faktorů ovlivňujících intenzitu konkurence v odvětví lze využít i následující rastr využívající hodnotících škál pro popis působení jednotlivých faktorů.

Faktor	Hodnocení						
Míra růstu odvětví	v procentech	0-3	3-6	6-9	9-12	12-15	
Bariéry vstupu do odvětví	žádné						vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká						téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů						žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká						téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky						podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech						nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace						téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní						málo kvalifikovaných

Odvětví, jehož hodnocení spadá převážně do levé strany rastru, lze z hlediska uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

6.6 Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. Specifické faktory ovlivňující strukturu odvětví jsou uvedeny v tabulce 6-3.

TABULKA 6-3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STRUKTURU ODVĚTVÍ

Faktor	Působení faktoru
Velikost trhu	Menší trhy většinou nepřitahují velké nebo nové konkurenty
Tempo vývoje trhu	Rychlý vývoj s sebou přináší vstup nových konkurentů; zpomalení vývoje plodí růst konkurence a setřásání slabých konkurentů
Nadměrné kapacity nebo nedostatek kapacit	Nadbytek snižuje ceny a ziskové marže; nedostatek ceny zvyší.
Podmínky relativní ziskovosti	Vysoce profitabilní odvětví přitahují nové konkurenty; odvětví, ve kterých probíhá krize,
Vstupní/Výstupní bariéry	Vysoké bariéry chrání pozice a zisky existujících podniků
Cena výrobku	Většina kupujících bude hledat nejnižší cenu.
Rapidní technologická změna	Zvyšuje faktor rizika; investice do technologií, strojů a zařízení jsou rizikové díky jejich rychlému zastarávání
Kapitálová náročnost	Kapitálová náročnost komplikuje rozhodování o investicích; důležitou roli hraje správné načasování; vytváří se vstupní a výstupní bariéry.
Standardizace výrobků	Kupující mají větší moc, vzhledem k snadnému přechodu od jednoho prodejce k jinému.
Vertikální integrace	Zvyšuje kapitálovou náročnost; často vytváří konkurenční rozdíly a rozdíly v nákladech mezi plně a částečně integrovanými a neintegrovanými podniky
Úspory z rozsahu	Ovlivňují objem výroby a podíl na trhu pro zajištění konkurenceschopnosti z hlediska nákladů.
Rychlé inovace výrobků	Zkracují životní cyklus výrobku. Zvyšují riziko, protože nabízejí možnosti k inovačním skokům.

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících

podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný "most" mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

1. Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
2. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
3. Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
4. Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

Mapování relativních konkurenčních pozic v celkovém strategickém prostoru daného odvětví se řídí základními pěti pravidly:

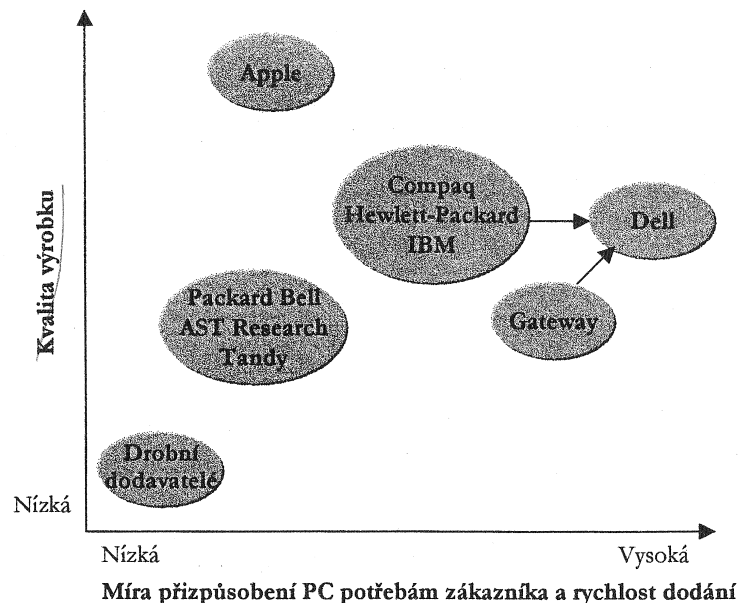
1. Proměnné zvolené jako osy v mapě by neměly být v těsné korelaci; pokud jsou, kruhy na mapě budou umístěny podél diagonály, čímž se jedna z proměnných stane zbytečnou.
2. Nejlepší strategické proměnné pro osy v mapě jsou takové, které přehledně ukáží velké rozdíly v počátečních pozicích soupeřících konkurentů na trhu.
3. Proměnné, kterých bylo použito jako os, nemusí být ani kvantitativní ani nepřetržité; mohou to být proměnné nespojitě anebo definované prostřednictvím charakteristických tříd a kombinací.
4. Velikost kružnic proporcionální k celkovým obrátům podniků v každé strategické skupině umožňuje, aby mapa věrně zobrazila relativní velikost každé strategické skupiny.
5. Pokud existují více než dvě vhodné strategické proměnné, které se dají použít jako osy mapy, pak je třeba narýsovat několik map poskytujících více pohledů na konkurenční vztahy, příznačné pro strukturu daného odvětví.

Vzhledem k tomu, že nemusí nutně existovat jedna jediná nejlepší mapa pro zobrazení struktury odvětví a strategických pozic, je vždy vhodné experimentovat s různými dvojicemi strategických proměnných.

Při provádění konkurenční analýzy je třeba se soustředit na:

- Kolik podniků používá daný strategický přístup a jaký úspěch každý z přístupů přináší.
- Různý dopad konkurenčních sil v odvětví na jednotlivé strategické přístupy a intenzitu konkurence mezi strategickými skupinami.
- Požadavky na organizační schopnosti pro realizaci dané strategie.
- Relativní podíl na trhu a konkurenceschopnost skupin podniků sledujících jednotlivé typy strategií.

SCHÉMA 6-4: STRATEGICKÉ SKUPINY V ODVĚTVÍ OSOBNÍCH POČÍTAČŮ



6.7 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy (v určitých případech se může týkat jen podniků jedné strategické skupiny) a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

U podniků znevýhodněných vývojem odvětví lze očekávat čerstvý strategický tah, případně fúzi nebo akvizici; podniky favorizované vývojem v odvětví mohou inklinovat k útokům na slabší konkurenty.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.

- Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

Při profilování postavení a strategií konkurentů, existují přinejmenším tři přístupy, které podnik může aplikovat s ohledem na podíl na trhu:

- **Růst a budovat**, se závazkem investovat do každé nové kapacity podle potřeby (získat větší podíl na trhu pomocí rychlého růstu, rychlejšího než je růst a rozvoj odvětví jako celku).
- **Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho** (ubránit si podíl na trhu, rozvíjet se stejným tempem jako je průměrné tempo rozvoje odvětví).
- **Vzdát se podílu na trhu** s nebo bez boje (patrně jako příprava na pozdější vyklizení trhu).

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně 6 postupy:

- Snažit se být na špičce (mít nejvyšší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným "prvním běžcem" = first runner).
- Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví (např. mezi prvními pěti).
- Být "follower" (ten, kdo někoho následuje), spokojený s pozicí uprostřed "pelotonu".
- Spokojit se s pozicí outsidera, "nuly", okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
- Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup "generální změny" a repozece), protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
- Hrát úlohu agresivního nováčka (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci).

TABULKA 6-4: RASTR PRO HODNOCENÍ KONKURENTŮ

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitativní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda *				
Pozice v rámci odvětví (současná) *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Váženost konkurence (současná) *				
Váženost konkurence (v příštím roce) *				
Váženost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

- = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný
5 = nejhorší (neohrožující)

6.8 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostat požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu repozece podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). Rastr pro analýzu atraktivity odvětví je uveden v tabulce 6-5.

Faktor	Síla	S k ó r e									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	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 politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, 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	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie.

? Kontrolní otázky

1. Uveďte faktory, které mají vliv na míru konkurence v odvětví, a popište jejich působení.
2. Charakterizujte metodické přístupy k analýze vnějšího prostředí podniku?
3. Charakterizujte základní faktory Porterova modelu v podmínkách českého zemědělství.
4. Jak se liší vliv pěti základních konkurenčních sil /podle Portera/ v odvětvích charakterizovaných různým typem konkurence?
5. Charakterizujte různé přístupy k vymezení pojmu odvětví.
6. Jaká kritéria použijete pro vymezení odvětví?
7. Jaký vliv mají faktory nabídky a poptávky na strukturu odvětví? Jak se struktura odvětví promítá do charakteru a míry konkurence v odvětví?
8. Jaké faktory ovlivňují bariéry vstupu do odvětví? Jaký vliv mají vysoké bariéry vstupu do odvětví na podniky v a mimo odvětví? Jak ovlivňují chování podniku vysoké výstupní bariéry z odvětví?
9. Z jakých podmínek mohou podniky v odvětví ohrožit substituty? Jaká kritéria použijete pro vymezení substitutů? Uveďte příklady.
10. Jaké jsou hlavní hnací síly ovlivňující rozvoj českého zemědělství a jaký je jejich vliv na průměrný zemědělský podnik?
11. Jaké obecné trendy v globálním prostředí měly vliv na vývoj automobilového průmyslu v Evropě v posledních dvaceti letech?
12. Pokuste se sestavit strategickou mapu vybraného odvětví. Jaké principy a pravidla byste při tom měli dodržovat? Jak poznáte, že jste se v průběhu zpracování mapy dopustili chyby?

? Kontrolní otázky

14. Proveďte srovnávací analýzu podniků „Pražské pivovary“, „Plzeňské pivovary“ a pivovaru z místa, ze kterého pocházíte /popř. pivovaru podle vaší volby/ s využitím metody analýzy konkurentů.
15. Jaké jsou rozdíly mezi globálním prostředím a prostředím odvětví? Proč jsou tyto rozdíly důležité?
16. Jak je možné, že pro některý podnik je podmínka vnějšího prostředí příležitostí, pro jiný podnik ohrožením?
17. Vyberte si podnik a navrhněte pro něj postup, kterým může zvednout bariéry vstupu do odvětví a tak přispět k ochraně své pozice?
18. Definujte strategické skupiny ve vámi zvoleném odvětví. Jaký přínos má koncept strategických skupin pro formulaci podnikové strategie?
19. Jaké máte vysvětlení pro skutečnost, že řada podniků podceňuje vliv vnějšího prostředí na jejich podnikání? Naleznete alespoň dva příklady podniků (český a zahraniční), které nerespektovaly podmínky vnějšího prostředí a způsobilo jim to vážné potíže.
20. Uveďte zdroje informací, které byste použili při analýze vnějšího prostředí konkrétního podniku.
21. Vysvětlíte, jak může být strategie podniku využita k utváření vnějšího prostředí, a uveďte příklady z praxe. Jaké etické omezení byste pro takový postup brali na zřetel?

Doporučená literatura

- Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
- Hron, J.: *Teorie řízení*, PEF ČZU Praha, 1997
- Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
- Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
- Mintzberg, H., Quinn, J.B.: *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Prentice Hall, Inc. 1992, USA
- Porter, E.M.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, 1993
- Porter, E.M.: *Konkurenční výhoda*, Victoria Publishing, 1995
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler : *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
- Segal-Horn, S.: *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
- Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA: VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Obsah, struktura a cíl kapitoly

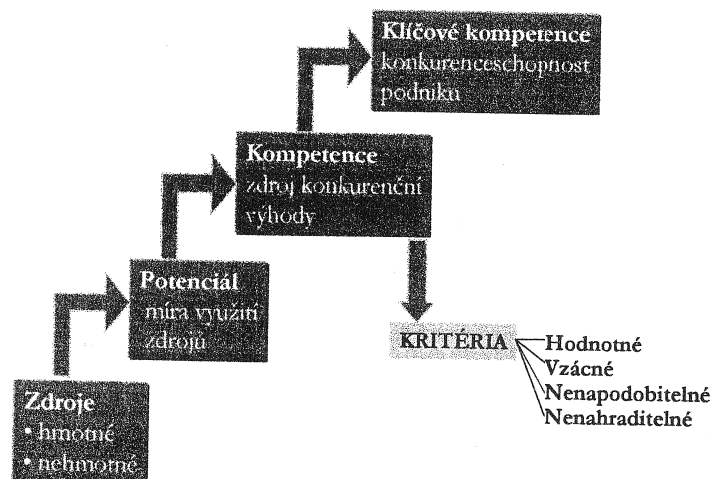
V analogii k předchozí kapitole je analýza vnitřního prostředí zaměřena na teoretická východiska a popis metod použitelných ke zhodnocení dosavadní strategie podniku, jeho silných a slabých stránek a strategicky významných zdrojů a kompetencí. Metodické přístupy jsou teoreticky zakotveny ve zdrojovém přístupu k tvorbě konkurenční výhody. Cílem kapitoly je popsat metody analýzy vnitřního prostředí podniku včetně jejich teoretického záření a kontextu jejich použitelnosti.

Návaznost na předměty

Metodický aparát pro analýzu vnitřního prostředí čerpá z metod ekonomické a finanční analýzy, matice podnikového portfolia z marketingového řízení. Teoretická východiska jsou zakotvena ve zdrojovém přístupu k podniku. Strukturování vnitřního prostředí podniku respektuje systémový přístup a navazuje na poznatky z Teorie řízení a Kybernetiky v řízení.

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie. Směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které mu umožní budovat konkurenční výhodu a to relativně trvale (viz schéma 7-1).

! SCHÉMA 7-1: KOMPONENTY VNITŘNÍ ANALÝZY



Analytický aparát využitelný při hodnocení vnitřního prostředí podniku lze odvodit z faktorů ovlivňujících konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda podniku může vycházet z:

- **Výhody prvního vstupujícího do odvětví.** Podniky, které vstoupily do odvětví jako první, si obvykle zajistí výhodu následujícího typu:
 - patentová ochrana,
 - licence,
 - vhodné umístění kapacit,
 - přístup k distribučním řetězcům,
 - přístup k dodávkám vstupů,
 - reputace.
- **Výhody plynoucí z rozsahu výroby:**
 - specializace pracovníků,
 - rozložení fixních nákladů,
 - množstevní slevy na nákup vstupů,
 - vertikální integrace,
 - diverzifikace,
 - synergický efekt.
- **Výhody plynoucí ze zkušenosti** (zkušenostní efekt):
 - rostoucí kvalifikace zaměstnanců rozvíjená učením,
 - trvalé zlepšování výrobků,
 - trvalé zlepšování procesů.
- **Výhody plynoucí ze vzájemné provázanosti:**
 - transfer zdrojů,
 - sdílení aktivit.

Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je **zhodnocení dosavadní strategie**, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. Další metody analýzy vnitřního prostředí podniku směřující k vymezení strategicky významných zdrojů a kompetencí (silných stránek) a slabých stránek podniku jsou:

- analýza zdrojů a kompetencí
- analýza hodnotového řetězce
- analýza klíčových procesů
- analýza exponovanosti podniku
- analýza portfolia
- skórovací karty (balanced scorecard)
- klíčové faktory úspěchu
- analýza konkurenceschopnosti

7.1 Evaluace dosavadní strategie

Evaluace dosavadní strategie je jednou z fází procesu strategického řízení, která se v jeho průběhu opakuje, a zabývá se otázkami, které jsou z hlediska vývoje podniku fundamentální. V obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními. Klíčové otázky, které je třeba v této souvislosti zodpovědět, jsou:

- Přináší strategie očekávané výsledky?
- Je strategie stále ještě vhodná?
- Jsou předpoklady, na nichž byla založena, stále ještě platné?
- Jsou cíle a programy jasné a konzistentní s posláním podniku?

- Je strategie v souladu se stylem řízení, s hodnotami sdílenými manažery a jejich ochotou riskovat?
- Má podnik vhodnou organizační strukturu, aby mohl strategii realizovat?
- Jsou systémy a programy podporující realizaci strategie vhodně zvoleny?
- Zaznamenává informační systém realizaci strategie adekvátně?
- Je vztah mezi současnými a očekávanými výsledky vyvážený?
- Existuje v podniku všeobecný souhlas s realizovanou strategií?

Úspěšnost současné strategie lze zhodnotit za pomoci následujících indikátorů:

- růst/pokles relativního podílu podniku na trhu
- zisková marže ve srovnání s ostatními podniky
- trendy v čistém zisku a návratnosti investic dosahovaných podnikem
- růst/pokles podnikového prodeje ve srovnání s růstem/poklesem trhu
- zlepšování/zhoršování konkurenční pozice podniku.

Součástí hodnocení úspěšnosti dosavadní strategie jsou dosahované výsledky. Na analýze výsledků nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří, kterým je přičítán jaký význam apod. Dalším důležitým faktorem je faktor času - výsledky dosahované podnikem je vhodné analyzovat v časových řadách a z nich odvozovat trendy. Trendy jsou ze strategického hlediska mnohem důležitější než absolutní hodnoty. Analýzu výsledků podniku je také vhodné všude tam, kde je to možné, vztáhnout ke konkurenci, tj. porovnávat výsledky podniku s výsledky jeho blízkých konkurentů nebo s odvětvovými standardy. Pro ambiciózní podniky je vhodná metoda "**benchmarkingu**", tj. porovnávání vlastních výkonů v jednotlivých funkčních oblastech s nejlepšími podniky bez ohledu na odvětví a transfer jejich zkušeností do vlastní činnosti. Výhodou je, že tímto způsobem lze získat skutečně špičkové poznatky, protože u podniků z jiných odvětví se dá spolupráce očekávat s vyšší pravděpodobností.

Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je **finanční analýza**.

Nejčastějším postupem je **analýza finančních ukazatelů**, která umožňuje vyhodnotit:

1. Pozici podniku v rámci odvětví
2. Stupeň naplňování strategických cílů
3. Exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů
4. Budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje
5. Schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí
6. Riziko bankrotu

Ad 1) Vymezení pozice podniku v rámci odvětví

Předmětem analýzy je stav ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku v následujících srovnáních:

- **Odvětvové srovnávání** - důležitou podmínkou pro porovnání vlastního podniku s ostatními v odvětví je správný výběr těch, které jsou srovnatelné zejména z hlediska velikosti podniku, výrobků a obsluhovaných trhů.
- **Analýza časových řad** - odvozování trendů z vývoje jednotlivých ukazatelů v několika posledních letech.
- **Srovnání s absolutními standardy** - standardy stanovené jako např. dolní přípustná hranice:

- **profitabilita**
- **likvidita**
- **řízení dluhu**
- **řízení aktiv.**

Ad 2) Stupeň naplňování strategických cílů

Finanční ukazatele jsou nejčastějším měřítkem úspěšnosti realizované strategie. Za účelem měření stupně naplňování strategických cílů jsou skutečné finanční ukazatele porovnávány s plánovanými, případně s ukazateli významných konkurentů nebo podniků, které zaujímají v odvětví vedoucí pozici.

Ad 3) Exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů

Klíčovým ukazatelem exponovanosti (citlivosti) podniku k poklesu příjmů je **výnosnost aktiv** (ROA) a dlouhodobá profitabilita podniku je proto závislá na jeho schopnosti udržovat stabilní úroveň tohoto ukazatele nebo jeho zlepšující se tendenci.

Ad 4) Budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje

Růstový potenciál podniku je závislý na míře návratnosti investovaných prostředků (ROI), průměrném úroku, kterým jsou zatíženy cizí zdroje, a na stupni celkové finanční zadluženosti podniku (ukazatel podílu dluhů na vlastním jmění). Změna v jednom z těchto ukazatelů indukuje změnu trajektorie růstu. Zkoumání těchto ukazatelů v časových řadách může odhalit fakta, která z finančních výkazů nemusí být na první pohled patrná.

Ad 5) Schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí

Měřítkem schopnosti podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí jsou tržně orientované ukazatele vázané na hodnotu akcií podniku, např. P/E nebo poměr tržní a účetní hodnoty akcií. Tyto ukazatele odrážejí odhady investorů o schopnosti podniku reagovat na takové změny prostředí jakými může být vstup nového konkurenta na trh nebo vyvinutí nové technologie.

Ad 6) Riziko bankrotu

Šance podniku na dlouhodobou existenci lze měřit s využitím **faktoru Z**:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$$

kde: X_1 = **pracovní kapitál / celková aktiva (%)**.

Tento ukazatel je měřítkem čistých likvidních aktiv ve vztahu k celkové kapitalizaci.

X_2 = **celkový nerozdělený zisk / celková aktiva (%)**.

Měřítka kumulativní profitability za období, tj. implicitně je obsaženo stáří podniku. Obecně je vyšší riziko bankrotu u mladých podniků.

X_3 = **provozní zisk / celková aktiva (%)**.

Měřítka produktivity podnikových aktiv.

X_4 = **tržní hodnota vlastního jmění / účetní hodnota celkových závazků (%)**.

Měřítka vypovídající o tom, jak mohou poklesnout podniková aktiva aniž by pasiva převýšila podniková aktiva a podnik se stal insolventní.

X_5 = **tržby / celková aktiva**.

Měřítka schopnosti podniku vyrovnat se s konkurenčními podmínkami.

V některých případech lze kalkulovat Z-faktor jen přibližně podle vzorce:

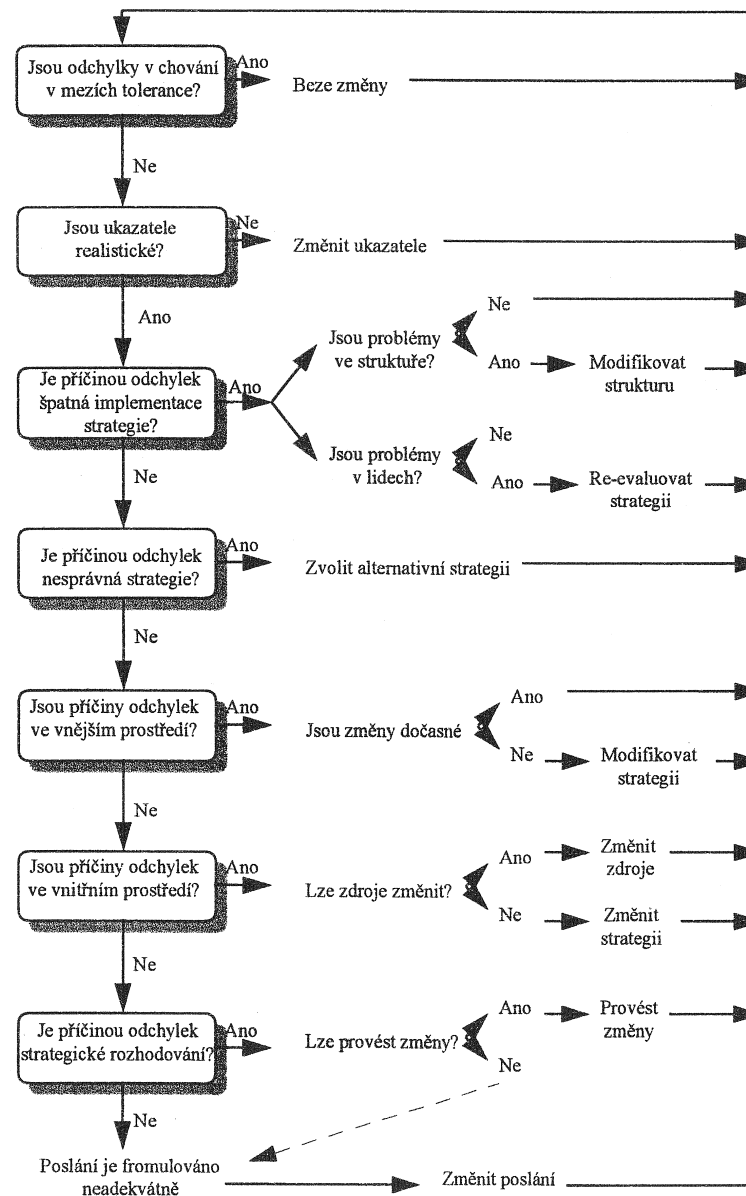
$$Z \approx \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Podle Altmana jsou podniky se Z-faktorem vyšším než **2,99** vystaveny minimálnímu riziku bankrotu, podniky se Z-faktorem nižším než **1,81** čelí podstatnému riziku a u podniků nacházejících se někde uvnitř rozhraní je těžké předpovědět budoucí vývoj. Stejně jako ostatní finanční ukazatele je třeba i Z-faktor hodnotit z hlediska tendencí jeho vývoje a v relaci k odvětví, v němž se podnik nachází a ke stádiu jeho životního cyklu.

Známky strategického úspěchu nebo neúspěchu není těžké rozlišit. Co není na první pohled tak zřejmé, je potenciální úspěšnost podnikové strategie v závislosti na měnících se podmínkách prostředí.

Postupový diagram uvedený ve schématu 7-2 je účinnou pomůckou k provedení evaluace dosavadní strategie.

SCHEMA 7-2: EVALUACE DOSAVADNÍ STRATEGIE



7.2 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence podniku byly definovány v kapitole 4. Zdroje a kompetence podniku jsou základním kamenem konkurenceschopnosti podniku, a proto se rozhodování o jejich koupi,

prodeji, alokaci a využití v podniku řadí mezi ta strategicky významná. Stejně jako každé jiné rozhodování mělo by i toto být podloženo dobrou znalostí o zdrojích a kompetencích podniku – zejména ve vztahu k jeho nejvýznamnějším konkurentům. Rozhodování o zdrojích a kompetencích podniku je ztíženo třemi následujícími faktory:

1. **Nejistota** – vyplývá z rychlých změn ve vnějším prostředí, překotného vývoje nových technologií, měnících se ekonomických a politických trendů, z transformací společenských hodnot a z posunů spotřebitelské poptávky.
2. **Složitost** – vyplývá z vzájemné podmíněnosti příčin vytvářejících podnikatelské prostředí a ze způsobu vnímání segmentů vnějšího prostředí.
3. **Vnitropodnikové konflikty** – vyplývají z různých zájmů těch, kteří o zdrojích a kompetencích rozhodují, a těch, kteří jsou těmito rozhodnutími ovlivňováni.

Zdroje podniku se obvykle dělí na:

■ **hmotné zdroje** (ty zdroje, které lze vidět nebo kvantifikovat) se dále dělí na:

- ☐ finanční zdroje
- ☐ organizační zdroje (vyplývající z formální stránky organizační a řídicí struktury)
- ☐ fyzické zdroje (např. stroje a zařízení, budovy, zásoby...)
- ☐ technologické zdroje (např. patenty, obchodní známky...)

■ **nehmotné zdroje** (ty zdroje, které jsou hluboce zakořeněné v historii podniku a byly po dobu jeho vývoje akumulovány)

- ☐ vázané na lidské zdroje (znalosti, důvěra, manažerské dovednosti, organizační postupy...)
- ☐ inovační potenciál (myšlenky, nápady, vědecká kapacita, inovační schopnosti...)
- ☐ reputace (reputace u zákazníků – vnímání výrobků podniku zákazníky, loajalita ke značce, reputace u dodavatelů – vzhledem k efektivním, spolehlivým a vzájemně výhodným vztahům...).

Význam zdrojů a kompetencí pro tvorbu konkurenční výhody podniku se měří pomocí 4 kritérií uvedených ve schématu 7-1. Samotné hodnocení vnitřních zdrojů a kompetencí podniků by mělo probíhat ve třech následujících krocích:

1. Identifikace zdrojů a kompetencí podniku (např. podle funkcionálních oblastí).
2. Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody (hodnotící kritéria, klíčové faktory úspěchu).
3. Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů (konkurenceschopnost podniku).

Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí podle čtyř hodnotících kritérií jsou uvedeny v tabulce 7-1.

TABULKA 7-1: KOMBINACE HODNOCENÍ ZDROJŮ A KOMPETENCÍ

Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

7.2.1 Analýza zdrojů a kompetencí podle funkcionálních oblastí

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku, obecně však budou předmětem analýzy nejčastěji ty oblasti (zdroje a kompetence v jejich rámci), které jsou uvedeny ve schématu 7-3.

SCHÉMA 7-3: PŘÍKLAD FUNKCIONÁLNÍCH OBLASTÍ A FAKTORŮ PRO HODNOCENÍ ZDROJŮ A KOMPETENCÍ

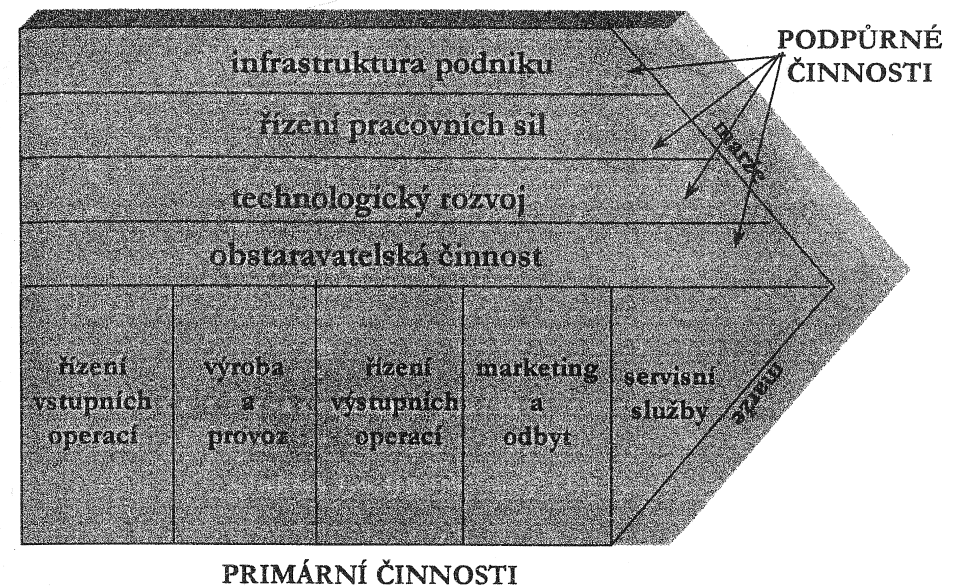
FUNKCIONÁLNÍ OBLAST (ZDROJ)	HLAVNÍ FAKTORY
MARKETING	Výrobky a služby: rozsah výrobních řad, značky, stádia životních cyklů Patenty Počet a kvalifikace prodejců Distribuční kanály Informace o trhu
VÝROBA	Umístění výrobních kapacit Stroje a zařízení Kapacita výroby Výrobní procesy Systémy plánování a výroby Kontrola kvality Dodávky
VÝZKUM A VÝVOJ	Rozpočet Technologická podpora Kvalita výzkumného týmu Úspěchy a reputace Výdaje ve srovnání s průměrem odvětví
INFORMACE	Organizační znalosti a rozsah jejich sdílení Informační systémy Řešení problémů – procedury, schopnosti
FINANCE	Kapitálová struktura Pracovní kapitál Cash-flow Metody kalkulace nákladů Struktura vlastníků Vztahy s věřiteli
LIDSKÉ ZDROJE	Počet a kvalifikace Dovednosti a zkušenosti Věková struktura Fluktuace a absence Vzdělávací politika Motivace a podniková kultura Manažerské dovednosti

7.3 Analýza hodnotového řetězce

V každém podniku probíhá řada dílčích činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ostatním konkurentům. Tyto činnosti se podílejí na vytváření hodnoty a vhodným nástrojem k ohodnocení toho, jak se na vytváření hodnoty podílí každá z dílčích činností, je **hodnotový řetězec**. Model hodnotového řetězce (viz schéma 7-4) rozděluje podnikové činnosti do dvou kategorií:

1. **primární (základní) činnosti:** jsou všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje a služeb spojených s užíváním produktu (poprodejní služby)
2. **podpůrné činnosti:** jsou všechny činnosti, které zajišťují realizaci primárních činností.

SCHÉMA 7-4: HODNOTOVÝ ŘETĚZEC



Hodnotový řetězec zobrazuje, jak se v rámci podniku transformují vstupy na finální výrobek, včetně jeho dodání zákazníkovi. Smyslem analýzy hodnotového řetězce je popsat jednotlivé činnosti z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty. Se znalostí tvorby hodnoty v podniku pak lze přistoupit k rekonfiguraci procesů a činností s cílem maximalizovat hodnotu při minimálních nákladech. V tabulce 7-2 jsou uvedeny příklady faktorů, které by měly být posuzovány z pohledu hodnototvorného potenciálu jednotlivých činností (primárních i podpůrných). Splnění následujících podmínek je předpokladem pro vymezení těch činností, které se podílejí na tvorbě nebo jsou součástí klíčových kompetencí podniku (tzn. zdrojem jeho konkurenční výhody):

- činnost je v podniku realizována lépe (tj. s nižšími náklady nebo generuje vyšší hodnotu) než ji realizují konkurenti,
- v podniku je realizována činnost, kterou konkurenti realizovat neumějí.

Koncept hodnotového řetězce klade důraz na hodnotu vnímanou popř. definovanou zákazníkem, nabízí konzistentní způsob hodnocení podnikových činností a dokládá, že vše v podniku lze řídit s cílem zvyšovat potenciál podniku k tvorbě hodnoty. Slabou stránkou modelu je, že nepopisuje propojenost jednotlivých činností a důsledky této vzájemné propojenosti.

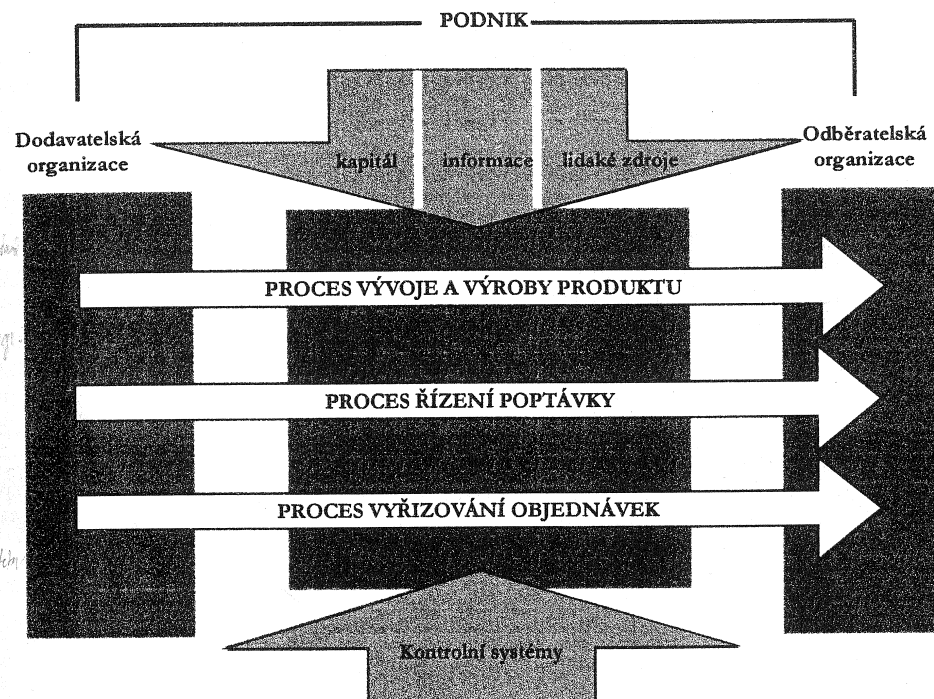
TABULKA 7-2: ANALÝZA HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE

PRIMÁRNÍ ČINNOSTI	
ČINNOST	PŘEDMET HODNOCENÍ
Rízení vstupních operací	Činnosti spojené s manipulací s materiálem, skladováním, kontrolou zásob; srovnává se kvalita a spolehlivost systémů kontroly a řízení zásob, efektivnost řízení zásob.
Výroba a provoz	Činnosti spojené s transformací vstupů na finální produkty; srovnává se produktivita výrobních zařízení, stupeň automatizace výrobních operací, efektivnost systémů řízení výroby včetně řízení jakosti s cílem zvyšovat kvalitu a snižovat náklady, efektivnost umístění výrobních kapacit včetně organizace práce.
Rízení výstupních operací	Činnosti spojené s manipulací s hotovými výrobky, jejich skladováním a vyskládáváním podle objednávek; srovnává se spolehlivost a efektivnost dodávek hotových výrobků (schopnost dodat požadované množství v požadované kvalitě včas na správné místo), efektivnost skladování hotových výrobků.
Marketing a prodej	Činnosti spojené s vytvářením podmínek umožňujícím zákazníkovi koupit finální výrobek, reklamní a propagační akce, výběr distribučních kanálů, řízení prodejců; srovnává se efektivnost průzkumu trhu s cílem identifikace tržních segmentů a potřeb zákazníků, inovace v podpoře prodeje a reklamě, efektivnost zvolených distribučních cest, motivace a kompetence prodejců, tvorba image výrobku, vytváření dobré reputace, míra loajality zákazníků ke značce, podíl na trhu.
Poprodejní služby	Činnosti spojené s podporou popř. rozvíjením kvality výrobku a jeho užití (instalace, údržba, zacvičení obsluhy apod.); srovnává se schopnost využít zpětné vazby od zákazníka ke zlepšování výrobku, rychlost reakce na stížnosti zákazníka, záruční politika, kvalita informací a služeb pro zákazníka (týkajících se obsluhy výrobku), schopnost zajistit opravu nebo náhradní díly.
PODPŮRNÉ ČINNOSTI	
ČINNOST	PŘEDMET HODNOCENÍ
Obstaravatelská činnost	Činnost související s nákupem vstupů do výroby – surovin a dalších vstupů, které se přeměňují na finální výrobky, stejně jako strojů a zařízení, které tuto transformaci umožňují; srovnává se schopnost nalézat alternativní zdroje vstupů a snižovat tak závislost na jednom dodavateli, efektivnost nákupu surovin z hlediska času, ceny a kvality, postupy spojené s nákupem výrobních zařízení, systém rozhodování o financování investic (leasing, koupe), kvalita vztahů s dodavateli.
Technologický rozvoj	Činnosti spojené s vylepšováním výrobku a výrobních procesů včetně technologie poprodejních služeb; srovnává se úspěšnost výzkumných a vývojových činností vedoucích k inovacím výrobků i procesů, kvalita pracovních vztahů mezi oddělením výzkumu a vývoje a ostatními organizačními jednotkami podniku, schopnost dodržovat termíny při vývoji nových technologií, kvalita laboratoří a dalších výzkumných a vývojových pracovišť, kvalifikace a zkušenosti pracovníků ve výzkumu a vývoji, podniková kultura a míra její podpory inovacím a kreativitě.
Řízení lidských zdrojů	Činnosti spojené s náborem, rozvojem, motivací a odměňováním všech pracovníků podniku; srovnává se efektivnost procedur náboru, dalšího vzdělávání a kariéřního růstu pracovníků, vhodnost systému odměňování pro motivaci a zvyšování výkonnosti pracovníků, kvalita pracovního prostředí, vztahy s odbory, členství manažerů a technických pracovníků v profesních organizacích, úroveň motivace pracovníků a jejich uspokojení z práce.
Infrastruktura podniku	Činnosti spojené se zajištěním podpory pro ostatní činnosti podniku, tj. vrcholové řízení, plánování, finance, právní podpora, vztahy s vládou – prostřednictvím těchto činností podnik identifikuje příležitosti a ohrožení ve vnějším prostředí, vlastní zdroje a kompetence a zajišťuje podporu rozvoje klíčových kompetencí.

7.4 Analýza klíčových procesů

Analýza klíčových procesů vychází z procesního pohledu na podnik a překonává slabé stránky hodnotového řetězce sdružením jednotlivých činností do ucelených procesů, které jsou významné zejména z pohledu zákazníka. Ve schématu 7-5 je uveden obecný model procesního uspořádání podniku.

SCHÉMA 7-5: MODEL PROCESNÍHO USPOŘÁDÁNÍ PODNIKU



Na velmi obecné úrovni musí každý podnik vyrábět produkt, generovat poptávku po něm a tuto poptávku uspokojovat vyřizováním objednávek. Z pohledu zákazníka podnik existuje proto, aby tyto procesy realizoval.

Procesy a systémy v podniku se pak dají rozdělit do tří skupin:

1. primární procesy:

- ☐ proces vývoje a výroby produktu
- ☐ proces řízení poptávky
- ☐ proces vyřizování objednávek

2. podpůrné systémy

- ☐ systém získávání a alokace kapitálu
- ☐ systém získávání, zpracování a distribuce informací
- ☐ systém získávání, alokace a rozvoje lidských zdrojů

3. kontrolní systémy

Analýza procesů vede k:

- **identifikaci klíčových procesů** (těch, které využívají klíčové kompetence, jsou nezbytné pro úspěch podniku, pro dosažení konkurenční výhody) a podpůrných procesů, které mohou být buď zbytné nebo nezbytné;
- **rozhodnutím o rekonfiguraci podnikových procesů** směřující ke zvýšení efektivity klíčových procesů a očistění podnikových činností o procesy, které nepřispívají k tvorbě hodnoty;
- **rozhodnutím o outsourcingu**, tj. o nákupu hodnototvorného procesu u externího dodavatele, pokud je externí dodavatel schopen zajistit proces generující vyšší hodnotu nebo stejnou hodnotu efektivněji.

7.5 Analýza exponovanosti podniku

Cílem analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Analýza vychází z otázky:

"Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?"

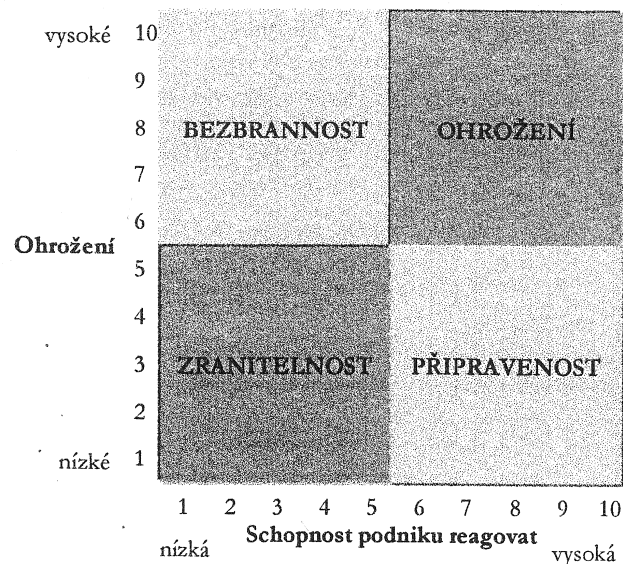
Faktory, které v této souvislosti přicházejí v úvahu, jsou například:

- Potřeby a přání zákazníků.
- Zdroje a aktiva: kvalifikovaná pracovní síla, kapitál, zařízení, suroviny, technologické know-how.
- Nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům; podle hlavních nákladových položek.
- Spotřebitelská základna: velikost, demografie, trendy.
- Potřebné technologie.
- Specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace.
- Identita podniku: logo, image, podniková kultura, role.
- Institucionální překážky konkurence: regulace, zákony, patenty, licence.
- Společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály.
- Sankce/podpora podnikání: zvláště v oblastech jako jsou léčiva, jaderné materiály, bezpečnost atd.
- Bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníků.

Analýza samotná se odehrává v následujících 7 krocích:

1. Identifikace faktorů: doporučenou metodou pro identifikaci faktorů, které mají zásadní význam pro podnik, je brainstorming vrcholového managementu.
2. Přesná formulace ohrožení, které může absence faktoru způsobit.
3. Formulace následků v případě, že se ohrožení naplní.
4. Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podnik (0 = žádný vliv, 10 = katastrofální následky).
5. Odhad pravděpodobnosti, že se jednotlivá ohrožení naplní.
6. Formulace možných reakcí podniku a ohodnocení schopnosti podniku absorbovat ohrožení (0 = bezbrannost, 10 = bezproblémová absorpce).
7. Grafické zpracování matice, ve které jsou osami vliv faktorů na podnik a schopnost podniku absorbovat ohrožení. Jednotlivé kvadranty matice popisují následující stavy:

Faktor	Souč. stav	Následky ztráty	Vliv (0-10)	Pravděpodobnost (0-1)	Schopnost reakce (0-10)	Hodnocení
Potřeby a přání zákazníků						
Zdroje a aktiva: kvalifikovaná pracovní síla, kapitál, zařízení, suroviny, technologické know-how						
Nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům; podle hlavních nákladových položek						
Spotřebitelská základna: velikost, demografie, trendy						
Potřebné technologie						
Specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace						
Identita podniku: logo, image, podniková kultura, role						
Institucionální překážky konkurence: regulace, zákony, patenty, licence						
Společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály						
Sankce / podpora podnikání: zvláště v oblastech jako jsou léčiva, jaderné materiály, bezpečnost atd.						
Bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníků						
Jiné						



- **BEZBRANNOST** - horní levý kvadrant, do něhož spadají velmi vážná ohrožení podniku a podnik nemá zdroje ani schopnosti jim čelit. V takovém případě je nutno učinit všechny potřebné kroky (změnit záměr, strategii, zbavit se příslušné jednotky nebo nějakým způsobem zvýšit schopnost podniku na nebezpečí reagovat) k posunu do pravého horního rohu.
- **OHROŽENÍ** - pravý horní kvadrant, ve kterém jsou ohrožení stále velmi vážná, ale podnik má prostředky na obranu. Manažeri by v tomto případě měli zpracovat detailní plány pro případ, že se ohrožení materializuje.
- **PŘIPRAVENOST** - pravý dolní kvadrant, ve kterém jsou ohrožení málo významná a podnik je připraven jim čelit.
- **ZRANITELNOST** - levý dolní kvadrant, ve kterém jsou ohrožení málo významná, ale podnik proti nim nemá zbraně. Není snad třeba připravovat katastrofické scénáře, ale je žádoucí ohrožení sledovat, aby bylo možno včas podchytit jejich eskalaci.

7.6 Analýza portfolia

Analýza portfolia je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou aktivit. Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků.

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.

3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztríděním investičních priorit.
7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Nejpopulárnější analytická technika *slučování* celkového portfolia diverzifikovaných skupin vnitropodnikových jednotek je založena na tvorbě dvourozměrného grafického obrazu umístění jednotlivých aktivit.

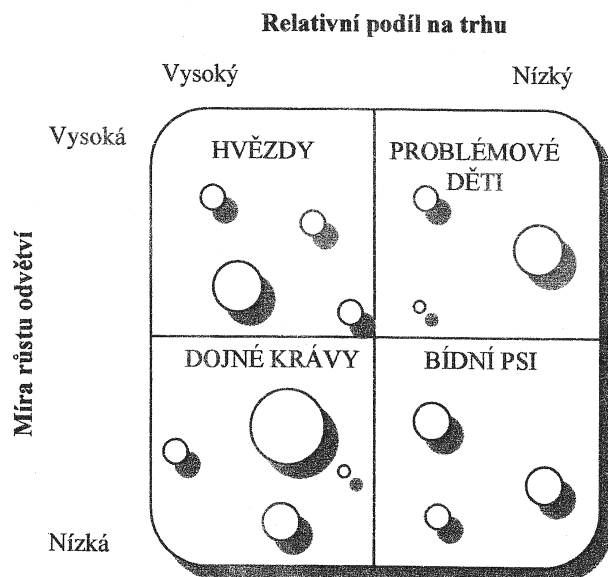
7.6.1 Matice BCG /Boston Consulting Group/

První matice portfolia, která se dočkala širokého uplatnění, byla čtyřdílná mřížka, jejímž průkopníkem byla Boston Consulting Group. Osami matice jsou:

- míra růstu odvětví
- relativní tržní podíl.

Každá aktivita se objevuje jako "bublina" ve čtyřbuněčné matici, přičemž rozměr každé bubliny koresponduje s procentem výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu - viz schéma 7-8.

Na ose *míra růstu odvětví* je jako střední hodnota brán růst HDP - odvětví, která rostou rychleji než ekonomika jako celek, jsou odvětví rychle rostoucí, ostatní pomalu rostoucí. /Některé zdroje uvádějí jako srovnávací hodnotu 10%/ . *Relativní podíl na trhu* je ukazatelem podílu na trhu ve vztahu k nejbližšímu konkurentovi. Relativní tržní podíl 0,1 znamená, že podnikové tržby za daný výrobek jsou pouze na úrovni 10% konkurentových tržeb, zatímco číslo 10 znamená, že tržní podíl je 10x větší než konkurentův. Osa, na níž je vynesena relativní tržní podíl, je v logaritmickém členění, takže stejným procentickým změnám odpovídá na ose stejná vzdálenost. Středem osy je hodnota 1,0, která znamená, že tržní podíl je roven tržnímu podílu nejbližšího konkurenta. Vysoký tržní podíl je známkou silné konkurenční pozice.



Problémové děti / otazníky

Aktivity spadající do horního pravého kvadrantu jsou BCG označovány za "otazníky" nebo "problémové děti". Rychlý nárůst trhu dodává na atraktivitě, ale relativně slabé pozice z hlediska nízkých tržních podílů vyvolávají otázku: může být ziskový potenciál vyskytující se v souvislosti s nárůstem trhu reálně podchycen? Otazníkové aktivity jsou "požírači hotovosti", protože jejich požadavky na hotovost jsou vysoké (z důvodů investic do vývoje výrobků a do rychlého růstu) a jejich generování hotovosti je nízké (nízký tržní podíl, nižší úspory z rozsahu, nižší podíly ze zisku). Doporučené strategie pro řízení problémových dětí proto jsou: zbavit se těch, které jsou slabší a méně atraktivní a zastihnout ty, které se stanou "hvězdami".

Hvězdy

Podnikatelské aktivity s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu se v matici BCG označují jako hvězdy, protože nabízejí jak vysoký zisk tak vynikající příležitosti k růstu. Hvězdy obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit, ale inklinují rovněž k vytváření svých vlastních interních příjmů, a to díky nízkonákladové výrobě, která vyplývá z úspor z rozsahu a kumulativní výrobní zkušenosti. Podle BCG jsou některé hvězdy (obvykle ty, které jsou dobře zavedené a rozvinuté) skutečně soběstačné, pokud jde o příjem, a mají malé požadavky na podnikové finanční zdroje. Mladé hvězdy ale často vyžadují podstatný investiční kapitál, který už samy nemohou vytvořit a mohou se proto stát požírači hotovosti.

Dojné krávy

Podnikatelské aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu byly charakterizovány jako dojné krávy, protože jejich zakotvené pozice mají tendenci vydělávat značné přebytky převyšující potřeby na reinvestici a růst podnikání. Mnohé dnešní dojné krávy jsou včerejší hvězdy. Dojné

krávy, ačkoli méně atraktivní z hlediska nárůstu, jsou nicméně hodnotnou složkou podnikového portfolia. Lze z nich totiž "dojit" hotovost pro placení podnikových dividend a podnikových režii. Poskytují rovněž hotovost pro financování nových akvizic a prostředky pro investice do mladých hvězd a do těch problémových dětí, které jsou potenciálními hvězdami. Silné dojné krávy se udržují v dobrém stavu, aby zajišťovaly dlouhodobý příjem. Podstatou je udržet tržní pozice, zatímco se prostředky účinně přerozdělují do různých podnikatelských investic. Slabé dojné krávy jsou v případě neatraktivnosti předurčeny ke zrušení.

Bídní psi

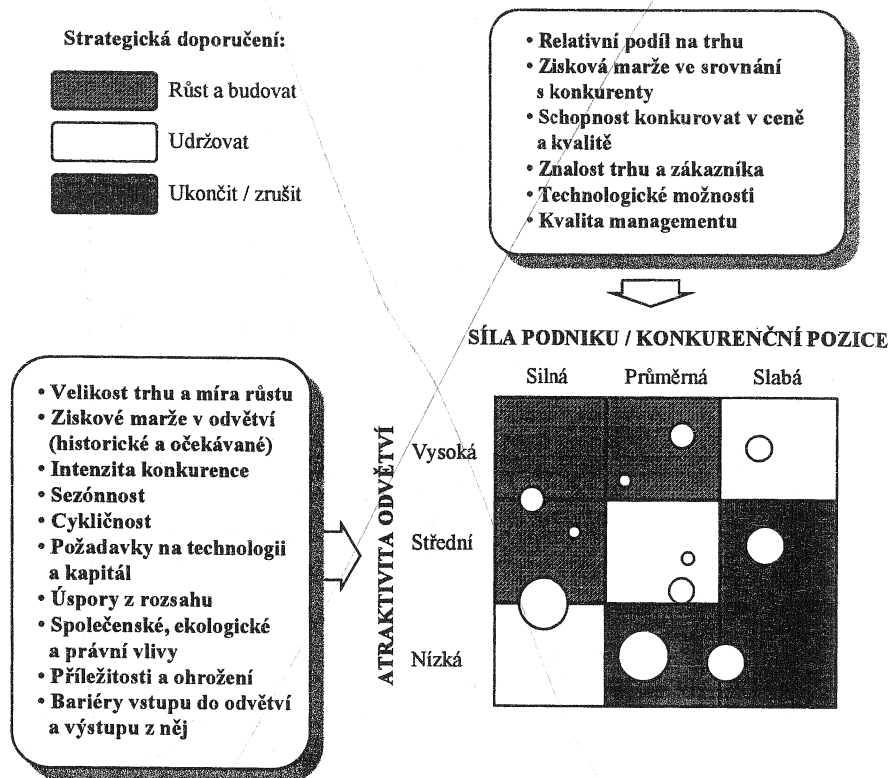
Pro podnikatelské aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu se v matici BCG vžilo označení "bídní psi" vzhledem k jejich slabé konkurenční pozici (zřejmě z důvodů vysokých nákladů, málo kvalitních výrobků, neúčinného marketingu) a nízkého ziskového potenciálu, který často doprovází pomalý růst nebo hrozící úpadek trhu. Další charakteristikou této kategorie je neschopnost vytvářet atraktivní příjmy dlouhodobě, někdy dokonce ani nevyprodukují dostatečnou hotovost na udržovací strategii. V souvislosti s tím jsou nejčastější strategická doporučení vázána na likvidaci způsobem, který je z hlediska výnosu v hotovosti nejatraktivnější.

Přestože je analýza portfolia vyvinutá BCG jednou z neznámějších, je předmětem poměrně rozsáhlé kritiky. Pro ohodnocení konkurenční pozice je příliš jednoduchá, vychází z předpokladu, že úspěšného postavení na trhu lze dosáhnout jenom cestou snižování nákladů a nebere v úvahu diferenciaci. Atraktivita odvětví je spojena s fází růstu v životním cyklu a je opomíjena atraktivita odvětví v jiných životních stadiích. Proto byly vyvinuty následující složitější matice.

7.6.2 Matice GE /General Electric/

Alternativním přístupem k analýze portfolia je matice vyvinutá firmou General Electric. Je to devítibuněčná matice o dvou dimenzích: celková atraktivita odvětví a síla podniku (podnikatelské aktivity)/jeho konkurenční pozice. (Viz schéma 7-9). Každá z těchto dimenzí je souhrnem několika faktorů, jejichž vážené bodové hodnocení eliminuje nevýhody použití jednofaktorových ukazatelů.

Devět políček v rámci matice je sdruženo do tří zón. První zóna (horizontálně šrafovaná) se skládá ze tří políček v levém horním rohu, kde je vysoká dlouhodobá atraktivita odvětví a konkurenční pozice je příznivá. Pro tuto zónu platí obecná strategická doporučení: růst a budovat, aktivity v této oblasti jsou z hlediska investic prioritní. Druhá zóna (nešrafovaná) se skládá ze tří políček rozložených po diagonále od levého dolního rohu do pravého horního rohu. Podnikatelské aktivity v této oblasti se obvykle těší průměrné pozornosti z hlediska investic (strategie udržovací). Třetí zóna (vertikálně šrafovaná) se skládá ze tří políček v pravém dolním rohu. Strategickým doporučením pro tuto oblast je ukončení činnosti (kromě některých výjimečných případů, kdy lze uvažovat o znovunabytí pozic).

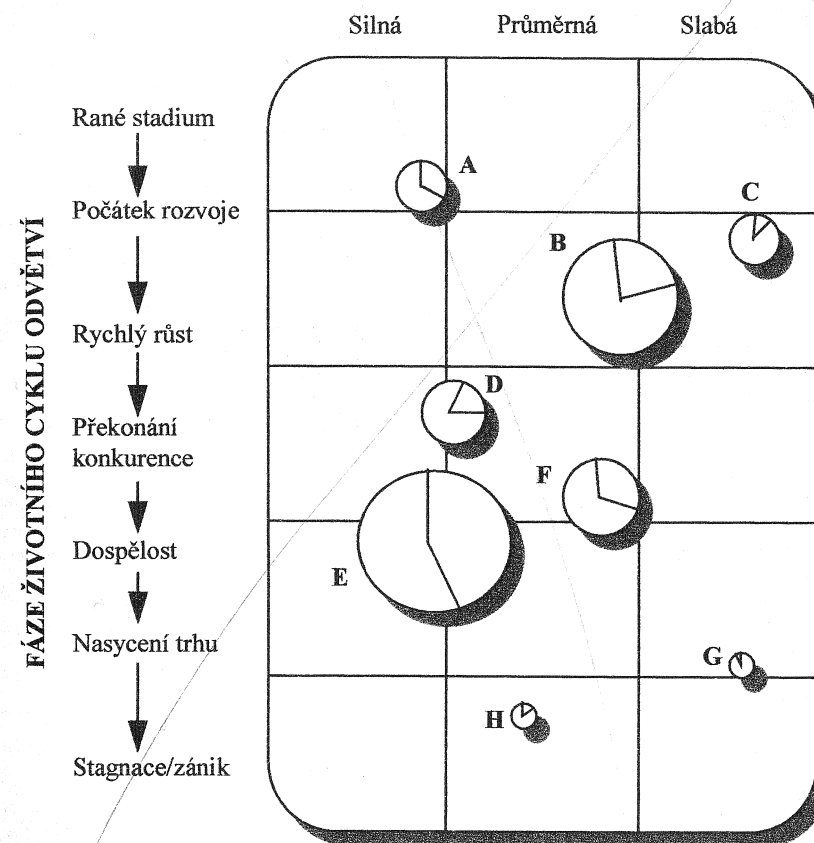


7.6.3 Matice životního cyklu

Hofer a Schendel vypracovali 15-ti políčkovou matici, která umožňuje lépe identifikovat potenciální vítěze. Aktivita jsou alokovány podle stadia vývoje odvětví a konkurenční pozice v něm. Kroužky reprezentují velikost daného odvětví a výšece podíl na trhu. Ve schématu 7-10 by podnikatelská činnost / organizační jednotka, výrobek, apod./ **A** byla potenciálním vítězem, podnikatelská činnost **C** by byla ztrátová, podnikatelská činnost **E** by byla "zabydlený" vítěz, podnikatelská činnost **F** by mohla být dojnou krávou a podnikatelská činnost **G** by byla ztrátová, neboli bídný pes.

Přednost matice životního cyklu je ve schopnosti popsat distribuci podnikatelských aktivit ve vztahu k vývojovým stadiím odvětví.

KONKURENČNÍ POZICE



Některé základní charakteristiky jednotlivých stádií životního cyklu odvětví jsou shrnuty v tabulce 7-3.

TABULKA 7-3: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY JEDNOTLIVÝCH STÁDIÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU ODVĚTVY

Charakteristika	Stádia životního cyklu			
	Dětství	Růst	Dospělost	Pokles/Zánik
Celkový růst trhu	Rychlý vzestup, ale na malé bázi	Rychlejší než HDP	Stejný nebo nižší než HDP	Klesající
Výrobní technologie	Vysoká úroveň zásadních inovací výrobku, dominantní design ještě není ustálen	Dominantní design ustálen, důraz na pestrost výrobků	Drobné inovace výrobků založené na vztahu mezi úsporou nákladů a zlepšením užitečných vlastností výrobku	Malé nebo vůbec žádné změny výrobku
Výrobní technologie	Důraz na flexibilitu, proces není dokončen dokud není hotov design	S hotovým designem se specializuje výrobní proces	Důraz na hospodárnost, nejčastější dochází k automatizaci	Malé nebo vůbec žádné změny výrobního procesu
Stanovení ceny	Ceny jsou stanoveny vysoko, ale jsou nestálé	Ceny rychle klesají s tím, jak se snižují náklady a roste konkurence	Ceny klesají pomaleji v závislosti na růstu produktivity	Ceny jsou nízké, ale stabilní
Podpora prodeje	Zaměřena na inovátory a na růst povědomí o výrobku	Budování značky	Podpora šitá na míru různým tržním segmentům	Omezený trh, závislost na určité netečnosti k udržení smysluplného odbytu
Vstup a výstup	Několik průzkumníků testuje trh	Rada podniků bojuje o vstup na slibný trh	Trh je nasycen, začíná setřásání slabších konkurentů	Několik přeživších podniků zůstává a obsluhuje trh
Charakter konkurence	Limitovaná, často větší soustředěnost na výrobek než na konkurenty	Růst může zakrývat úspěch konkurentů	Vrchol konkurenčního boje - snaha přežít setřásání slabších	Setřásání je ukončené, přeživší podniky se snaží zmírnit konkurenci
Kapitálová náročnost	Vysoká, kapitál potřebný na podporu rozvoje podniku nebo výrobku	Nejnáročnější období - financování růstu	Reinvestice potřebné k udržování životaschopnosti	Minimální, často naopak odprodej aktiv
Zisk a tok hotovosti	Neziskové období, výrazně negativní tok hotovosti	ziskové období, tok hotovosti může být stále negativní	Zisk klesá, ale větší investice mohou dokládat silný tok hotovosti	Zisk je nízký, tok hotovosti malý (buď pozitivní nebo negativní)

7.7 Skórovací karty (Balanced scorecard)

Kvalifikovaná analýza vnitřního prostředí podniku se nezaměřuje na úzký soubor ukazatelů, ale na zevrubné hodnocení, které pohlíží na podnik z různých vzájemně se doplňujících perspektiv. Jedním z reprezentantů takového systematického přístupu se nazývá balanced scorecard (volně: vyvážené skórovací karty, dále jen skórovací karty), vyvážené proto, že neumožňují žádné z perspektiv převážet ostatní.

Jednotlivé perspektivy a k nim přiřazené ukazatele jsou zobrazeny ve schématu 7-11.

SCHÉMA 7-11: SKÓROVACÍ KARTY



Všechna čtyři hlediska hodnocení jsou vzájemně provázána a naznačují, že hodnocení úspěchu v jedné oblasti je úzce provázáno úspěchem v oblasti jiné.

Metoda se v obecné rovině skládá z osmi fází a podniky ji mohou upravovat vzhledem ke svým konkrétním podmínkám.

- Příprava** - Podnik musí nejdříve definovat jednotku, ve které bude metoda aplikována. Metoda je všeobecně vhodná pro jednotky, které mají své vlastní zákazníky, distribuční kanály, výrobní kapacity a jasné vymezené finanční ukazatele.
- Rozhovory: první kolo** - Každý ze zainteresovaných manažerů dostane podkladové materiály k tvorbě skórovacích karet, včetně poslání podniku a jeho současné strategie. Prostředník (konzultant nebo pracovník podniku pověřený aplikací metody) vede s těmito manažery rozhovory s cílem získat jejich návrhy v oblasti cílů podniku a ukazatelů úspěšnosti v podnikání. Je možné vést podobné rozhovory s principiálními vlastníky podniku nebo s významnými zákazníky s cíle zjistit jejich očekávání ve vztahu k podniku.
- Workshop: první kolo** - Tým manažerů se pod vedením prostředníka sejde k tvorbě skórovacích karet. Je žádoucí, aby skupina dosáhla konsensu v oblasti poslání podniku a jeho strategie a byla schopna vymezit rozdíly ve vztahu k vlastníkům, zákazníkům, k vnitropodnikovým procesům, jaká je schopnost inovovat, růst, zlepšovat. V této fázi je možno využít záznamů z rozhovorů s reprezentanty vlastníků a zákazníků a obohatit diskusi o dimenzi vnějšího pohledu. Součástí této fáze je vymezení klíčových faktorů úspěchu a na jejich základě předběžné strategické ukazatele. Skupina jich obvykle navrhne daleko víc než adekvátní čtyři nebo pět pro každou z oblastí vztahů. V tuto chvíli to není na závalu, ale je možné jejich počet snížit určením priorit.

- Rozhovory: druhé kolo** - Prostředník analyzuje závěry workshopu a probere je s každým z účastníků jednotlivě a přitom získává podněty k jejich implementaci.
- Workshop: druhé kolo** - Tohoto workshopu se účastní manažeři a jejich přímí podřízení a diskutují o poslání podniku, jeho strategii a navrhované skórovací kartě. Pracují ve skupinách a podrobují kritice navrhované ukazatele a zpracovávají plán implementace. V závěru workshopu jsou účastníci vyzváni k formulaci cílů ve vztahu k dohodnutým ukazatelům, včetně stanovení cílových hodnot.
- Workshop: třetí kolo** - Cílem tohoto workshopu je precizovat závěry předcházejících a zpracovat plán akcí, které vedou k jejich implementaci, včetně způsobu obeznámení zaměstnanců s obsahem skórovací karty, její integraci do podnikové filosofie a definování podpůrného informačního systému.
- Implementace** - Tato fáze sleduje kroky navrženého plánu akcí včetně spojování databází a informačních systémů a komunikace skórovací karty v podniku.
- Periodické hodnocení** - Podle potřeby jsou měsíčně nebo čtvrtletně hodnoceny vývojové trendy jednotlivých ukazatelů a ročně je revidována celá skórovací karta jako součást procesů tvorby cílů a alokace zdrojů.

SCHEMA 7-12 - VARIANTA SKÓROVACÍ KARTY

Vize budoucnosti	Formulace vize: poslání podniku			
Rozlišení ve vztahu k vymezeným oblastem	Vlastníci	Zákazníci	Vnitropodnikové řídicí procesy	Schopnost inovace a růstu
Kritické faktory úspěchu				
Prioritní ukazatele				
Skórovací karta				

7.8 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví, jsou tedy pro dané odvětví specifické. Může to být dovednost, nadání nebo předpoklad podmiňující úspěch. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch.

V obecné rovině lze identifikovat 4 základní zdroje klíčových faktorů úspěchu:

- Charakteristiky odvětví** – pro supermarkety jsou pro úspěch klíčové: sortiment výrobků, obrát zásob, podpora prodeje a cenotvorba, zatímco v letecké dopravě efektivní využívání pohonných hmot, vytiženost letadel a rezervační systém. Sada klíčových

faktorů (obvykle 2 až 4) bude vždy typická pro dané odvětví a s jeho vývojem se může měnit.

- Konkurenční pozice** – konkurenční pozice analyzovaného podniku ve vztahu k jeho konkurentům: menší podniky v odvětví, ve kterém dominují např. dva výrobci, mohou být závislé na jejich krocích (např. kompatibilita produktů v oblasti osobních počítačů).
- Globální prostředí** – změny v globálním prostředí mohou být nezřetelné a podniky je nemusí zaznamenat včas, přesto jejich podnikání ovlivňují zásadně, viz. např. ropná krize v 1. polovině 70. let minulého století.
- Organizační vývoj** – vývoj v rámci organizace může být jak generátorem nových klíčových faktorů úspěchu tak rizikem pro udržení stávajících (např. fluktuace kvalifikovaných pracovníků).

K vymezení faktorů klíčových pro úspěch lze využít výsledků předchozích analytických kroků, neboť jsou obvykle vztahy ke všem třem úrovním dosud popsané analýzy: globálnímu prostředí, prostředí odvětví a vnitřnímu prostředí podniku. Výzkumné studie z této oblasti prokázaly ve většině odvětví existenci 2-4 faktorů, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost podniku. Pokud výsledky v oblastech ovlivňovaných těmito faktory nejsou uspokojivé, nebudou celkové výsledky podniku dobré, bez ohledu na úsilí, které je vyvíjeno v ostatních oblastech.

Míru významnosti jednotlivých faktorů pro podnik lze posoudit podle následujících kritérií:

- Vliv na výsledné ukazatele jako je podíl na trhu, zisk, cash-flow apod.
- Vztah ke strategickým tlakům jako je diferenciaci, nízké náklady, segmentace apod.
- Vztah k jednotlivým stádiím životního cyklu výrobku.
- Vztah k hlavním činnostem podniku (např. výroba, marketing).
- Finanční požadavky v relaci k ostatním činnostem podniku.

Obecné příklady faktorů ovlivňujících úspěch jsou uvedeny níže.

V OBLASTI TECHNOLOGIE:

- ☐ vědecký výzkum (důležitý zejména v odvětvích "high-tech")
- ☐ schopnost inovovat výrobní proces
- ☐ schopnost inovovat výrobek
- ☐ know-how v dané technologii

V OBLASTI DISTRIBUCE:

- ☐ pevně zbudovaná síť velkoobchodníků / dealerů
- ☐ vlastní maloobchodní síť
- ☐ nízké náklady distribuce
- ☐ rychlé dodávky

V OBLASTI MARKETINGU:

- ☐ dobře připravení a efektivní prodejci
- ☐ přesné vyřízení objednávek (bez reklamací)
- ☐ obchodní dovednosti
- ☐ atraktivní balení

V OBLASTI DOVEDNOSTÍ:

- ☐ jedinečný talent
- ☐ know-how v oblasti řízení kvality
- ☐ návrhářské dovednosti
- ☐ schopnost přijít s lákavými reklamami
- ☐ schopnost rychlé realizace nově vyvinutých výrobků

V OBLASTI VÝROBY:

- ☐ efektivnost výroby - nízké náklady (úspory z rozsahu)
- ☐ kvalita výroby (méně zmetků, nižší potřeba oprav)
- ☐ vyšší využití fixních aktiv
- ☐ dostatek kvalifikovaných pracovních sil
- ☐ vysoká produktivita práce

V OBLASTI ORGANIZACE:

- ☐ vynikající informační systém
- ☐ schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky

- ☐ větší zkušenosti a manažerské know-how
- ☐ vhodné umístění
- ☐ příjemní zaměstnanci
- ☐ dostupnost finančního kapitálu
- ☐ celkové nízké náklady
- ☐ patentová ochrana

OSTATNÍ:

7.9 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici ujal?

V tabulce 7-4 jsou uvedeny indikátory zhoršující se a zlepšující se konkurenční pozice podniku.

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch. Tento krok navazuje na rozbor provedený již dříve v rámci analýzy klíčových faktorů úspěchu.

V tabulce 7-5 je uveden rastr pro komparaci.

TABULKA 7-4: INDIKÁTORY KONKURENČNÍ POZICE

ZNÁMKY KONKURENČNÍCH PŘEDNOSTÍ	ZNÁMKY KONKURENČNÍCH NEDOSTATKŮ
• Důležité / klíčové kompetence	• Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním
• Velký podíl na trhu (případně vůdčí pozice)	• Vyklizování trhu ve prospěch rivalů
• Významný vliv na rozvoj odvětví	• Podprůměrný růst příjmů
• Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita spotřebitelů	• Nedostatek finančních zdrojů
• Nadprůměrná viditelnost na trhu	• Zhoršující se reputace u zákazníků
• Umístění ve výhodné strategické skupině	• Zaostávání ve vývoji výrobků
• Koncentrace na nejrychleji rostoucí tržní segmenty	• Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku
• Nadprůměrná zisková marže	• Velikost bez vlivu na trh
• Nadprůměrné technologické a inovační schopnosti	• Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení
• Lehce odlišitelné výrobky	• Nedostatky v oblastech s nejvyšším tržním potenciálem
• Kreativní, podnikaví manažeři	• Nízká kvalita výrobků

TABULKA 7-5: RASTR PRO ANALÝZU KONKURENCESCHOPNOSTI

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace / image				
Dostupnost surovin/náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing/distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnost cenového boje				
Součet vah	1			
Vážené skóre konkur. síly				

Každému klíčovému faktoru úspěchu (konkurenční proměnné) je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti. Tato procedura vyžaduje:

1. Přiřazení váhy každému z klíčových faktorů úspěchu podle vnímané závažnosti (součet vah by se měl rovnat 1,0)
2. Ohodnotit, jak si podnik vede v každém z faktorů (za použití stupnice 1 - 5)
3. Vypočítání váhového hodnocení vynásobením váhy a skóre.

Součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších rivalů.

Formulace závěrů o současně konkurenční pozici podniku vychází z předchozího bodového hodnocení konkurenceschopnosti. Zejména je třeba shrnout:

- jestli se situace podniku zlepšuje nebo zhoršuje
- jaké jsou silné a slabé stránky podniku
- jestli má podnik nějakou čistou konkurenční výhodu (nebo je naopak celkově znevýhodněn)
- jak silná je konkurenční výhoda (nebo jak silná je konkurenční nevýhoda a jak obtížné bude ji překonat)
- do jaké míry je podnik schopen obhájit/vylepšit vlastní pozici ve vztahu k hybným silám odvětví, konkurenci a síle rivalů.

Identifikace strategických problémů:

- strategické problémy podniku nemusejí být vždy totožné se strategickými problémy odvětví
- faktory vymezené předchozí analýzou je třeba ohodnotit ve smyslu:
- jejich implikací na podnikovou strategii
- okruhů problémů, které vytvářejí
- ke strategickým problémům patří i překážky budoucím konkurenčním podmínkám a tahům klíčových rivalů, kterým je třeba čelit.

7.10 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. SWOT analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakýchkoli čtyř seznamů. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztahované ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Níže jsou uvedeny typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

SILNÉ STRÁNKY:

- ☐ kompetentnost v rozhodujících oblastech
- ☐ adekvátní finanční zdroje
- ☒ dobrá pověst u odběratelů
- ☒ uznávaná vůdčí pozice na trhu
- ☐ úspory z rozsahu
- ☒ vlastní technologie
- ☒ nákladová výhoda
- ☒ lepší reklamní kampaň
- ☒ schopní řídicí pracovníci podniku

SLABÉ STRÁNKY:

- ☐ nejasný strategický záměr
- ☐ nevyužitá kapacita
- ☐ nedostatek manažerských dovedností a talentu
- ☐ nekompetentnost
- ☐ vnitřní problémy v operativní sféře
- ☒ zaostávání ve výzkumu a vývoji
- ☐ slabá pozice na trhu
- ☐ nedokonale distribuční síť
- ☐ podprůměrné marketingové schopnosti
- ☐ neschopnost financovat potřebné změny ve strategii
- ☒ vysoké náklady ve srovnání s konkurentem

PŘÍLEŽITOSTI:

- ☐ obsluhovat další skupiny zákazníků
- ☒ vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty
- ☒ rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků
- ☐ diverzifikace
- ☒ vertikální integrace
- ☒ překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích
- ☒ rychlejší růst trhu

OHROŽENÍ:

- ☒ konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- ☒ rostoucí prodeje substitučních výrobků
- ☐ pomalý růst trhu
- ☒ nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád
- ☐ nákladné regulační požadavky
- ☐ nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku
- ☒ rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
- ☐ měnící se potřeby a vkus zákazníků
- ☒ nepříznivé demografické změny

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází z výše popsané analýzy a její výsledky sumarizuje. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz schéma 7-13) a první generování strategických alternativ.

SCHEMA 7-13: SWOT MATICE

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Strategie, které jsou na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generovány, je vhodné označovat způsobem "SIO2", aby se v přehledu strategií neztratili jejich racionální základ.

- **SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádaný stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil.
- **ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
- **WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

? Kontrolní otázky

1. Podle jakého kritéria vymezíte oblasti vnitřního prostředí podniku, jejichž vyhodnocení má význam pro formulaci konkurenční strategie, a jaké metody použijete pro jejich vyhodnocení?
2. Uveďte možné přístupy k evaluaci strategie podniku.
3. Charakterizujte funkcionální oblasti podniku.
4. V jakých podnicích využijete k ohodnocení vnitřního prostředí metodu analýzy portfolia a podle jakých kritérií si vyberete jednu ze známých metod?
5. Pomocí bostonské matice portfolia nakreslete podnik, ve kterém byste chtěli pracovat, popište ho slovně a zdůvodněte, proč právě takový podnik by vás lákal?
6. Jaké nedostatky má bostonská matice a jak je řeší jiné postupy analýzy podnikového portfolia?
7. Jaký význam má v hodnocení výsledků podniku finanční analýza, jaké její nástroje a proč byste v tomto stádiu analýzy využili?
8. Uveďte faktory ovlivňující pozici podniku v odvětví a metodické přístupy jejího vymezení.
9. Jaký vliv má stádium životního cyklu podniku na analýzu jeho vnitřního prostředí?
10. Jaká je souvislost mezi termíny synergický efekt a diverzifikace podniku?
11. Jaké jsou obecné cíle řízení podnikového portfolia?
12. Uveďte faktory ovlivňující stabilitu chování podniku.
13. Uveďte vztah mezi životním cyklem podniku, stabilitou a fází strategického řízení.
14. Určete klíčové faktory úspěchu pro tři podniky ve vámi zvolených /různých/ odvětvích?
15. Jaké podklady vám může analýza klíčových faktorů úspěchu poskytnout pro ohodnocení konkurenceschopnosti podniku?
16. Charakterizujte metodické přístupy k analýze vnitřního prostředí podniku.
17. Co je to hodnota, proč je pro podnik důležitá a jak ji může vytvářet?
18. Jaký přínos pro hodnocení podniku má analýza hodnotového řetězce?
19. Uveďte praktické příklady outsourcingu a odhadněte vývoj jeho významnosti pro české podniky a svůj odhad zdůvodněte.
20. Uveďte 5 příkladů podniků, u kterých je značka zdrojem konkurenční výhody. Bude podle vašeho názoru značka ve všech vámi uvedených příkladech zdrojem konkurenční výhody i v budoucnosti? Jak ovlivní Internet významnost těchto značek?
21. V čem spočívá konkurenční výhoda vaší univerzity? Jak ovlivní Internet její konkurenční pozici?
22. Může vést úsilí o vytvoření konkurenční výhody k neetickému chování zaměstnanců podniku? Pokud ano, uveďte příklady.
23. Existují nějaká etická dilemata spojená s outsourcingem? Jaké kroky byste podnikli k jejich překonání?
24. Vysvětlíte, proč je vhodné hodnotit silné a slabé stránky v relativních mírách? Jaké faktory je třeba vzít v úvahu pro stanovení srovnávací základny?

Doporučená literatura

- Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
Hron, J.: *Teorie řízení*, PEF ČZU Praha, 1997
Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
Mintzberg, H., Quinn, J.B.: *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Prentice Hall, Inc. 1992, USA
Porter, E.M.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, 1993
Porter, E.M.: *Konkurenční výhoda*, Victoria Publishing, 1995
Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler : *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
Segal-Horn, S.: *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

8 FORMULACE STRATEGIE

Podnášky
struktura strat. dle podniku

Obsah, struktura a cíl kapitoly

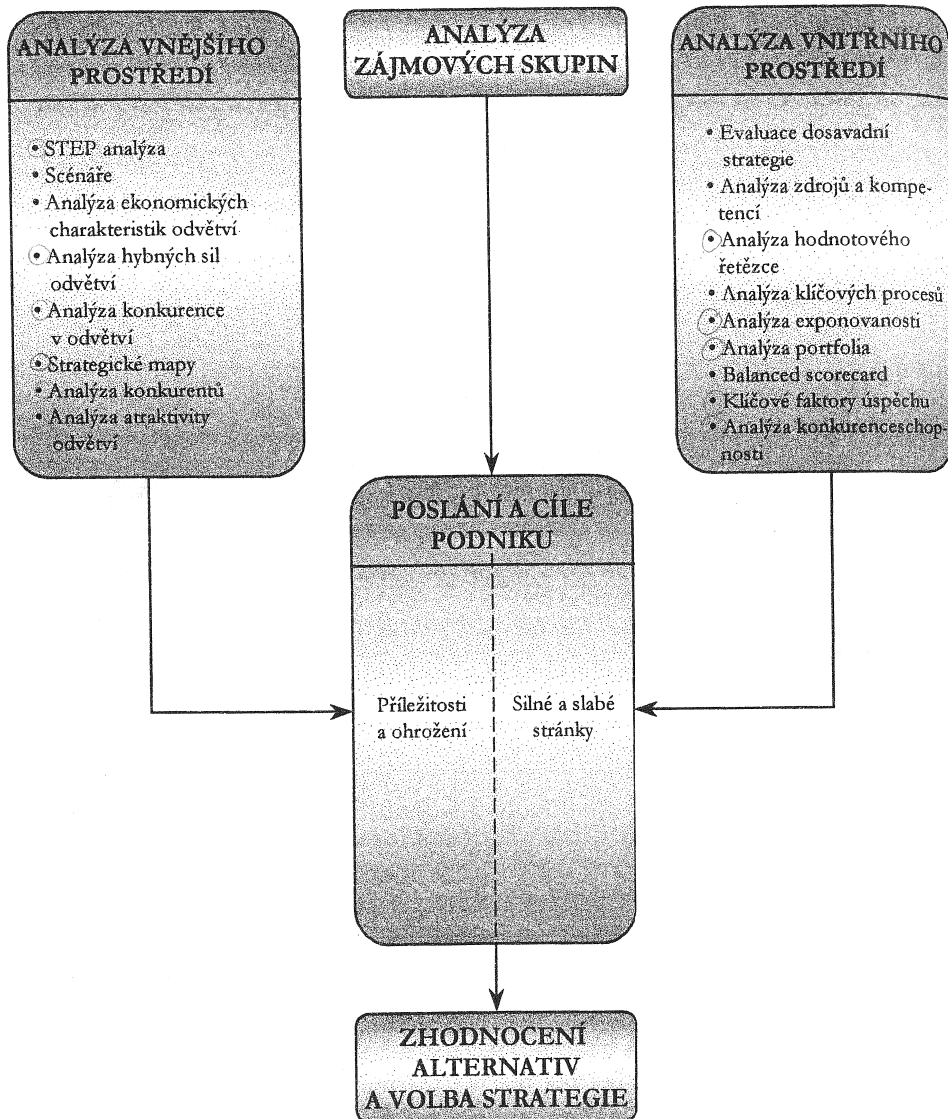
Kapitola uvádí systematický přístup k formulaci podnikové strategie založený na poznatcích získaných v rámci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku s respektováním zájmů a potřeb vlivných zájmových skupin. Popsaný postup formulace strategie je doplněn o popis typů strategie na různých rozlišovacích úrovních. Cílem kapitoly je charakterizovat proces formulace strategie v kontextu faktorů, které ovlivňují strategii podniku jak zvnějšku tak zevnitř, a uvedením nejznámějších typů strategií vytvořit rámec pro její formulaci.

Návaznost na předměty

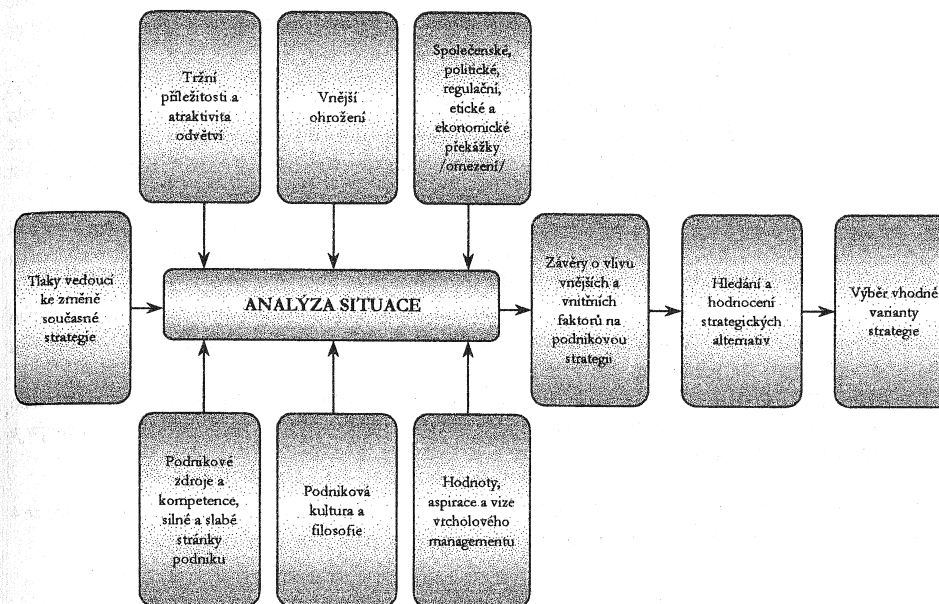
Proces formulace strategie je založen na systémovém přístupu, typy podnikových strategií čerpají ze znalostí ekonomiky a Marketingového řízení.

8.1 Obecný postup formulace strategie

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin. Schéma 8-1 shrnuje metodické postupy využitelné v procesu formulace strategie.



Ve schématu 8-2 je zjednodušeně znázorněno působení těchto faktorů, kapitoly 2, 6 a 7 jsou věnovány analytickým postupům, vhodným pro rozbor jejich působení a vlivu na podnikovou strategii.



8.3 Typy strategií

Při formulaci strategie je nutné mít na zřeteli především organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována. V zásadě se jedná o dvě úrovně:

- **podniková strategie** – smyslem podnikové strategie je vymezení rozsahu činností a konkurenční výhody pramenící z účelné kombinace těchto činností (velmi často bude korespondovat s obecnými cíli diverzifikace)
- **dílčí strategie** – je zaměřena na formulaci způsobu dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti.

V rozlišovacích úrovních lze postupovat dál a formulovat strategie např. pro jednotlivé podnikové funkce (např. finanční strategii, personální strategii).

Podnikovou strategii formulují zejména podniky s diverzifikovanou strukturou. Diverzifikovat mohou dvěma směry:

- vertikálně
- horizontálně

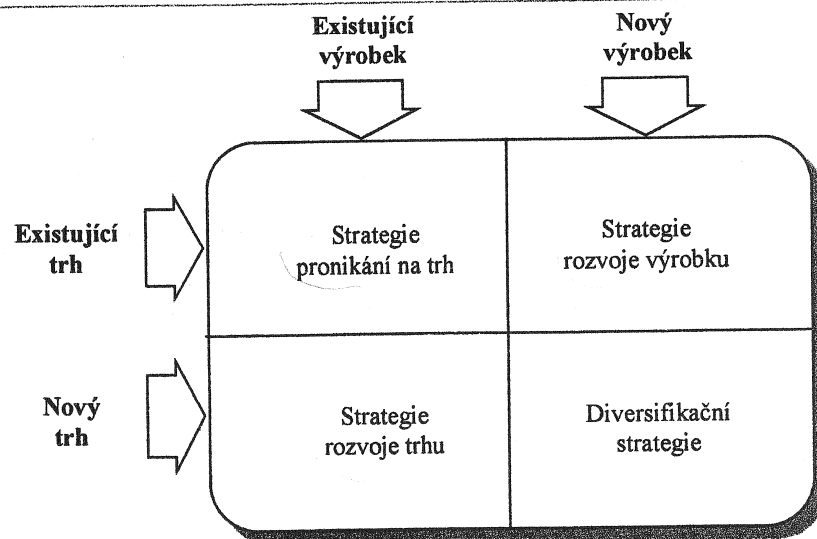
s využitím tří základních přístupů:

- **rozvojem zevnitř podniku** – nová podnikatelská aktivita je vyvíjena uvnitř podniku, a to jednou ze 4 následujících forem:

- investice do nové činnosti z vlastních zdrojů podniku (podnik se chová jako klasický investor)
- podpora „inkubátorů nových podnikatelských aktivit“ – podnik vytváří chráněné prostředí pro novou podnikatelskou činnost a vkládá do ní část svých zdrojů; k tomuto postupu se přiklání podniky, které mají dočasně uvolněné zdroje (výrobní kapacity, zařízení, pracovní síly), které potřebují využít.
- generování nápadů a transferové programy – nové podnikatelské nápady jsou přenášeny k ověření a využití do již etablovaných podnikatelských aktivit; tato forma podnikům obvykle přináší lepší výsledky než dvě výše popsané, často se jedná o vylepšování některých funkcí existujících výrobků, které mohou vést ke vzniku nových tržních segmentů.
- podpora podnikavosti uvnitř podniku (angl. intrapreneurship) – v rámci podniku jsou vytvářeny podmínky pro rozvoj kreativních podnikatelských přístupů na úrovni jednotlivce nebo malých týmů, které vyvíjejí nové výrobky.
- **akvizicemi** – cílem akvizice je rozšířit portfolio podnikatelských aktivit nákupem existujícího podniku; výhodou akvizice je rychlost diverzifikace a zhodnocení vkladů vlastníků, nevýhodou nároky na finanční zdroje a řízení.
- **strategickými aliancemi** – spojení jedné nebo více podnikových funkcí mezi dvěma nebo více podnikatelskými subjekty s cílem dosažení konkurenční výhody (*strategickým aliancím je věnována zvláštní kapitola*).

O systematický přehled typů strategií se poprvé pokusil v roce 1965 Igor H. Ansoff a jeho matice se 4 typy strategie (viz schéma 8-3) se stala brzy velmi známou, přestože jde o neúplný výčet.

SCHÉMA 8-3: TYPOLOGIE STRATEGIÍ PODLE ANSOFFA



V návaznosti na Ansoffa a Portera /viz dále kapitola Generické strategie/ uvádí svou typologii i Mintzberg, který třídí strategie do 5 skupin podle:

1. umístění hlavního předmětu činnosti v návaznosti na další odvětví
2. funkcionálních oblastí v podniku
3. možností rozvoje hlavního předmětu činnosti (nový výrobek, nový trh)
4. možností rozšíření předmětu činnosti (integrace, diverzifikace)
5. rekombinace předmětu činnosti (nová formulace předmětu činnosti).

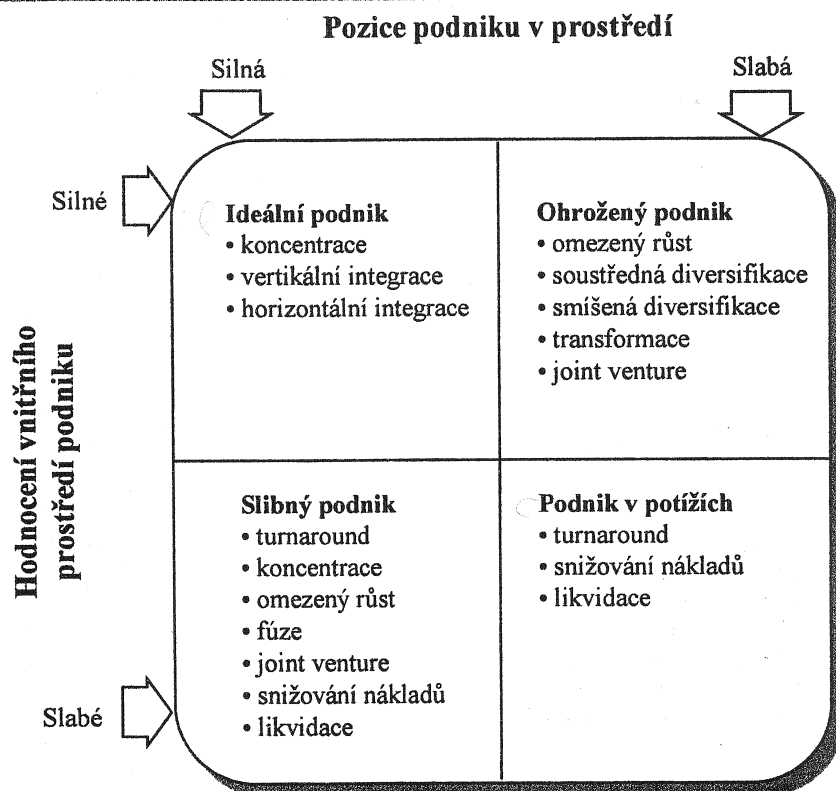
Další z možností uvádí Thomas ve svém integrovaném modelu strategických alternativ, v němž jsou strategie členěny v závislosti na síle pozice podniku ve vnějším prostředí a na výsledcích hodnocení vnitřního prostředí podniku. (Viz schéma 8-4).

Typologie strategií je téma, kterému se nevyhne žádný významnější autor v oblasti strategického řízení. Typologie se většinou liší mírou detailnosti třídění, ale v zásadě vycházejí z výše uvedených přístupů.

V tabulce 8-1 jsou charakterizovány typy strategií s příklady. Je zde uvedeno 13 typů strategií, které podnikem mohou být využity:

1. **progresivní integrace,**
2. **zpětná integrace,**
3. **horizontální integrace,**
4. **proniknutí na trh,**
5. **rozvoj trhu,**
6. **vývoj výrobku,**
7. **soustředná diverzifikace,**
8. **smíšená diverzifikace,**
9. **horizontální diverzifikace,**
10. **joint venture,**
11. **snížení výdajů,**
12. **zbavování se majetku,**
13. **likvidace**

a dále jsou možné různé kombinace těchto strategií. Každá strategie může mít mnoho obměn. Strategie proniknutí na trh může například zahrnovat příjem nových prodávaců, zvýšení nákladů na reklamu, zavedení kupónů, poukázek, sázenek a jiných akcí přispívajících za daných podmínek ke zvýšení podílu podniku na trhu. /Další detaily o dílčích strategiích naleznete v příloze/.



TABULKA 8-1: TYPY STRATEGIÍ S BLIŽŠÍ CHARAKTERISTIKOU A PŘÍKLADY

Strategie	Charakteristika	Příklad
Progresivní integrace Forward Integration	Získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování	Tandy Corporation otevřela v roce 1991 8 nových prodejních center
Zpětná integrace Backward Integration	Získávání většího podílu na řízení firemních dodavatelů nebo jejich skupování	STUCO (výrobce dřevěných násad) koupil většinový podíl na pile.
Horizontální integrace Horizontal Integration	Získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování	Dvě velké biotechnologické firmy Chiron a Cetus se spojily v r.1991
Proniknutí na trh Market Penetration	Zvýšení podílu současných výrobků firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí	Heinz Company vydala 650 miliónů dolarů na reklamu v berním roce 1992 (což je více než o 18% více než v berním roce 1991)

Strategie	Charakteristika	Příklad
Rozvoj trhu Market Development	Představování současných výrobků na geograficky nových trzích	Firma U.S.West rozšiřuje svou činnost do bývalého Sovětského Svazu instalováním nových digitálních výhybkových systémů v Moskvě, Leningradě a Kyjevě
Vývoj výrobku Product Development	Snaha zvýšit prodej zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb	Firma Campbell Soup vyvinula novou polévku Healthy Request Soup
Soustředná diverzifikace Concentric Diverzification	Přidávání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku	Firma Ford Motor získala firmu finančních služeb
Smíšená diverzifikace Conglomerate diverzification	Přidávání nových výrobků a služeb, které se nevztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku	Německá automobilka Daimler-Benz získává francouzskou počítačovou firmu Cap Gemini Sogeti
Horizontální diverzifikace Horizontal Diverzification	Přidání nových výrobků a služeb, které se k dosavadní činnosti podniku nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům této firmy	Firma Western Union otevírá v San Franciscu 20 obchodních domů s možností platit šekem i hotovostně
Joint venture Společné podnikání	Dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce	Firmy McDonnell Douglas a LTV Corporation vytvořily pomocí Joint venture A-X, tzv. "Americký námořní útočný plán příští generace"
Snižování výdajů Retrenchment	Přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky	Unisys zrušil 10000 pracovních míst, což činilo 14% jejich celkové zaměstnané pracovní síly
Zbavování se majetku Divestiture	Prodej divize nebo části organizace	Goodyear se v roce 1991 zbavil veškerého firemního majetku, který se netýkal jejího hlavního produktu - pneumatik, v hodnotě 1,3 miliardy dolarů
Likvidace Liquidation	Prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu	Mezinárodní kreditní a komerční banka (BCCI) podstoupila likvidaci v roce 1992

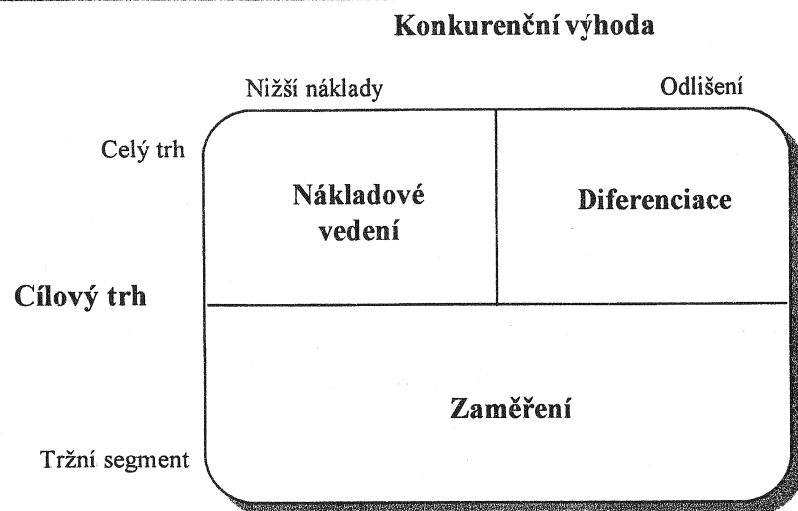
8.4 Generické strategie

Porter založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě dvěma způsoby:

- cestou nízkých nákladů nebo
- odlišením vlastní produkce od konkurenční.

Tento předpoklad v kombinaci s rozsahem činnosti, respektive s parametry obsluhovaného trhu, umožňuje uplatňovat tři základní typy strategie (viz schéma 8-5).

SCHÉMA 8-5: - TYPOLOGIE STRATEGIÍ PODLE PORTERA



8.4.1 Budování konkurenční výhody prostřednictvím nízkých nákladů

Úroveň nákladů podniku je výsledkem nákladů vynaložených v jednotlivých člancích nákladového řetězce. Při určování nákladů v jednotlivých částech řetězce se uplatňuje 9 hlavních faktorů ovlivňujících náklady:

- Úspory z rozsahu
- Zkušební křivka
- Míra využití kapacit
- Napojení na jiné aktivity v řetězci
- Sdílení příležitostí s ostatními jednotkami v podniku
- Rozsah vertikální integrace
- Vhodné načasování spojené s výhodami a nevýhodami prvního tahu
- Strategické volby a operativní rozhodování
- Faktory lokalizace

8.4.1.1 Způsoby dosažení nákladové výhody

Nákladové výhody lze dosáhnout tehdy, když jsou kumulované náklady celkového nákladového řetězce nákladových aktivit nižší než kumulované náklady konkurenta. V podstatě existují dva způsoby, jak dosáhnout nákladové výhody:

1. Ovládat faktory ovlivňující náklady lépe než konkurent. např.:

- odstranit vše, co je navíc, a poskytovat výrobky v základní verzi bez jakýchkoliv vylepšení
- využít jiného výrobního procesu
- automatizovat obzvláště nákladné aktivity
- hledat způsoby využití levnějších surovin
- používat nové druhy reklamních médií a propagačních technik ve vztahu k zaběhnutým zvyklostem v rámci odvětví
- využívat výhod přímého prodeje s využitím vlastních zdrojů místo nepřímého prodeje prostřednictvím dealerů a distributorů
- přemístit výrobní kapacity blíž k dodavateli a/nebo spotřebiteli
- dosáhnout výhodnější vertikální integrace ve srovnání s konkurenty
- změnit přístup od „něco pro všechny“ k zaměření se na konkrétní produkt nebo službu, které splňují specifické, avšak důležité potřeby určité části zákazníků.

2. Vylepšit bilanci řetězce nákladových aktivit zaváděním nových metod přinášejících úspory, takže zákazník je obsluhován levněji.

8.4.1.2 Překážky na cestě za nákladovou výhodou

Dosáhnout podstatné nákladové výhody není lehkou záležitostí. Existuje několik všeobecných překážek, které tomu brání:

- Přílišná soustředěnost na výrobní náklady (v mnoha podnicích se značná část řetězce nákladových aktivit sestává z prodeje a marketingu, služeb zákazníkům, vývoje nových výrobků, zlepšení výrobního procesu a vnitřního systému podpory zaměstnanců).
- Ignorování možnosti redukovat náklady na nakoupený materiál a zařízení.
- Přehlížení činností, které se na celkových nákladech podílejí jen okrajově.
- Neznalost faktorů, které skutečně ovlivňují jednotkové náklady.
- Snaha o zlepšení výhradně přírůstkových nákladů v existujícím řetězci nákladových aktivit a nikoliv o změnu samotného řetězce.
- Nevědomá realizace konfliktních strategií: např. když se podnik snaží zvýšit podíl na trhu, aby dosáhl výhod plynoucích z úspor z rozsahu a dlouhodobé výroby, a zároveň eliminuje potenciální výhody většího objemu výroby tím, že neprodukuje více modelů a alternativních postupů.
- Přehnaná redukce nákladů, která vede ke snížení kvality výrobků a služeb zákazníkům.

8.4.2 Budování konkurenční výhody diferenciací

Úspěšná diferenciací vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákaznické celkové náklady na použití výrobku nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. Konkrétní postupy zahrnují:

- redukování odpadu při využívání surovin
- nižší náklady na pracovní síly
- redukování nevyužitého času a prostojů

SCHEMA 8-6: CHARAKTERISTIKY ZÁKLADNÍCH STRATEGIÍ

CHARAKTERISTIKA	NÍZKONÁKLADOVÉ VEDENÍ	DIFFERENCIACE	ZAMĚŘENÍ
• STRATEGICKÝ CÍL • ZÁKLAD KONKURENČNÍ VÝHODY • VÝROBEK • VÝROBA • MARKETING	• Široký průřez them • Nižší náklady než konkurent • Solidní výrobek v základním vybavení (přijatelná kvalita, omezený výběr) • Trvalá snaha snižovat náklady za současného udržování kvality a podstatných rysů • Zjednodušit výrobek a tím snížit náklady	• Široký průřez them • Schopnost nabídnout zákazníkovi něco odlišného • Široký výběr výrobků, různé varianty a úpravy, důraz na specifické rysy • Inovace s cílem zhodnocovat výrobek v očích zákazníka • Vytvářet jakékoliv vlastnosti výrobku, za které jsou zákazníci ochotni platit • Účtovat vyšší cenu na pokrytí nákladů spojených s odlišením výrobku • "Prodávání" odlišnosti výrobku většinou způsobem • Zdůrazňovat trvalé zlepšování a inovace, které poskytují náskok před imitátory • Soustředit se na několik klíčových rysů odlišujících výrobky a využít je k posílení reputace a vnímání značky	• Úzký tržní segment, ve kterém se potěby a přání zákazníků liší od ostatních • Nízké náklady na specifickém trhu nebo nabídka pro speciální okruh zákazníků • Výrobek přizpůsoben speciálním požadavkům vybrané skupiny zákazníků • "Šít na míru" pro vybrané zákazníky • "Prodávání" schopnost výrobce vyhovět specifickým požadavkům zákazníka • Zůstat věrný vybranému tržnímu segmentu a obsluhovat jej lépe než ostatní; nepochybňovat image a úsilí podniku vstupem na jiné trhy nebo rozšiřováním sortimentu
• UDRŽOVÁNÍ STRATEGIE	• Přijatelná cena / uspokojivá hodnota • Všechny prvky strategie směřovat k udržování nákladové výhody - jádrem je snižovat náklady rok po roce ve všech oblastech		

- rychlejší zpracování
- nižší náklady na dodávky, instalaci a financování
- redukování nákladů na zásoby
- snížení údržby a/nebo snadnější údržba
- redukování požadavků na jiné vstupy
- vyšší obchodní hodnoty použitých modelů
- kompatibilita s jiným přidruženým vybavením
- pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům
- poskytování poradenství a technických služeb konečným uživatelům zdarma
- vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc.

8.4.2.1 Způsoby dosažení konkurenční výhody diferenciací

Konkrétní přístupy ke zvýšení přitažlivosti výrobku pro zákazníka zahrnují:

- pohodlnější a snadnější užívání
- více charakteristik, které splňují široké spektrum požadavků zákazníků ve srovnání s výrobky konkurence
- dodatečná nebo později pozměnitelná kapacita
- volitelné doplňky splňující příležitostné potřeby
- pružné aplikace, které poskytují více prostoru k uplatnění a modifikaci výrobků podle potřeb zákazníků
- schopnost naplnit neekonomické potřeby jako je status, image, prestiž, vzhled, pohodlí.

8.4.2.2 Překážky v dosažení konkurenční výhody diferenciací

Nejběžnějšími překážkami ve vytváření diferencovaných výrobků jsou:

- snaha odlišit se na základě něčeho, co nesnižuje náklady nebo neposkytuje více výhod zákazníkům
- přílišná snaha odlišit se, která má za následek příliš vysoké ceny ve srovnání s konkurenty nebo skutečnost, že kvalita či úroveň služeb je o mnoho vyšší, než jaké jsou požadavky zákazníka.
- snaha o příliš vysokou cenu.
- přehlížení nutnosti signalizovat a informovat o hodnotě produktu, přílišná závislost pouze na odlišení.
- neznalost nákladů na odlišení a podnikání nepromyšlených akcí na základě pouhé domněnky, že odlišení má ekonomický a konkurenční smysl a účinek.
- nepochopení nebo neznalost toho, co zákazník považuje za pravou hodnotu.

8.4.3 Budování konkurenční výhody zaměřením na tržní segment

Využití strategie specifického zaměření s sebou nese dvě hlavní otázky:

1. *Které konkrétní segmenty daného odvětví vybrat?*
2. *Jak vybudovat konkurenční výhodu (na jakém základě) v cílových segmentech?*

Segmenty atraktivní pro realizaci strategie specifického zaměření mají jednu nebo více z následujících charakteristik:

- segment má dostatečný rozsah a kupní sílu, což zajistí ziskovost
- segment má jistý růstový potenciál
- daný segment není středem zájmu hlavních konkurentů
- podnik, který se rozhodne pro specifické zaměření, musí mít takové zdroje a schopnosti, aby mohl efektivně obsluhovat daný segment
- specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům, protože má dobré jméno u zákazníků a jedinečné schopnosti uspokojit zákazníky v rámci daného segmentu.

8.4.3.1 Požadavky na realizaci strategie zaměření

Má-li strategie specifického zaměření trvale přinášet úspěchy, je třeba splnit následující tři podmínky:

- Specificky zaměřený podnik musí být schopen ubránit své pozice před konkurenty s širším polem záběru, což je tím snazší, čím větší jsou rozdíly v segmentech.
- Specificky zaměřený podnik musí vytvořit bariéry, které slouží k tomu, aby ho jiný podnik, též specificky zaměřený, nemohl napodobovat. Některý z konkurentů, ať již nový v té které

činnosti nebo nespokojený s dosavadní strategií, se může pokusit vytvořit repliku strategie specifického zaměření. Čím atraktivnější je daný segment a čím úspěšnější je strategie specificky zaměřeného podniku, tím větší je nebezpečí imitace.

- Specificky zaměřený podnik nesmí být ohrožen podmínkami, které by způsobily rozptýlení daného segmentu do širšího trhu nebo naopak přílišné zúžení segmentu, takže by jeho velikost ztratila na atraktivitě. Konkurenti zaměřeni na širší oblast v daném odvětví mohou využít inovace daného produktu, reklamy, prodejních kampaní a jiných marketingových taktik k tomu, aby přilákali zákazníky na své zboží a zastínili tak zboží té které specificky zaměřené firmy.

8.4.3.2 Překážky při uplatňování strategie zaměření

- Má-li mít specifické zaměření šanci na úspěch, pak musí cílový segment zahrnovat zákazníky s odlišnými potřebami nebo musí vyžadovat na prodejci zavedení řetězce nákladových aktivit, který se liší od řetězce určeného pro jiné segmenty. Pokud konkurenti se širším zaměřením nejsou ochotni ke kompromisům v obsluze mnoha různých segmentů, strategie specifického zaměření se stává plavbou proti proudu řeky.
- Pojetí zvolených segmentů jako permanentní zaměření: strategicky relevantní segmenty se časem mění následkem posuvů potřeb zákazníků, demografických změn na poptávkové straně, objevení se nových skupin zákazníků a vyvinutí nové technologie. Považte cílového segmentu je třeba neustále sledovat.
- Volba segmentu, který nelze úspěšně bránit proti konkurentům přilákaným rozsahem a výnosností daného segmentu.
- Využití strategie specifického zaměření na jediný segment a vyčerpání tohoto segmentu.

? Kontrolní otázky

1. Čím je pro proces formulace podnikové strategie přínosná typologie podnikových strategií?
2. Navrhněte vlastní typologii podnikových strategií. Jaká kritéria by pro vás v této snaze byla důležitá?
3. Uveďte konkrétní příklady podniků, které realizují jednotlivé typy generických strategií, a to jak úspěšné tak neúspěšné. Zhodnoťte důvody jejich úspěchu nebo neúspěchu.
4. Existuje nějaká souvislost mezi generickými typy strategií a přístupy k tvorbě konkurenční výhody?
5. Za jakých podmínek lze dosáhnout relativně trvalé konkurenční výhody cestou nákladového vedení?
6. Jaká jsou omezení spojená se zaměřením na tržní segment?
7. Je Internet přínosem spíše pro podniky realizující nízkonákladovou strategii nebo pro podniky realizující strategii odlišení? Zdůvodněte své stanovisko, popř. je doložte příklady.
8. Realizují jednotlivé fakulty ČZU stejnou strategii? Je to pro vedení ČZU výhodné nebo nevýhodné?
9. Jsou generické strategie využitelné pro neziskový sektor?
10. Je některá z generických strategií více „předurčena“ k případnému neetickému chování podniků?
11. Srovnajte nároky a přínosy vertikální a horizontální integrace. Doplněte praktickými příklady.
12. Jaký vliv na formulaci strategie mají kompetence, aspirace a zájmy manažerů podniku?

Doporučená literatura

- Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
Hron, J.: *Teorie řízení*, PEF ČZU Praha, 1997
Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
Mintzberg, H., Quinn, J.B.: *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Prentice Hall, Inc. 1992, USA
Porter, E.M.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, 1993
Porter, E.M.: *Konkurenční výhoda*, Victoria Publishing, 1995
Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler : *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1994
Segal-Horn, S.: *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

9 VÝBĚR STRATEGIE



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola popisuje proces generování strategických alternativ včetně metodických postupů vhodných pro vytváření širokého spektra řešení identifikovaných strategických problémů. Procedura vlastního výběru strategie je založena na rozhodovacích metodách. Cílem kapitoly je charakterizovat procesy vedoucí k alternativnímu zpracování podnikové strategie a rozhodovací kritéria využitelná v procesu výběru optimální strategie.



Návaznost na předměty

Výběr strategie je založen na rozhodovacích metodách popsáných v předmětech Teorie řízení a Matematické metody.

9.1 Generování strategických alternativ

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti. Existuje například řada alternativních postupů při vstupu na geograficky nový trh, při uvádění nového výrobku na trh apod. V tabulce 9-1 jsou uvedeny příklady různých alternativ, které může podnik zvažovat jako prostředek k získávání většího podílu na určitém trhu.

TABULKA 9-1 - PŘÍKLADY ALTERNATIV

1. Přidat nové položky do výrokové řady
2. Obohatit stávající výrobky o nové prvky, které přitáhnou nové zákazníky
3. Poskytovat služby tak, aby mohly uspokojovat řadu zákazníků současně
4. Vyhledat nové distribuční kanály
5. Zvýšit kapacitu stávajících distribučních kanálů změnou systému zvýhodnění
6. Vytvořit nový reklamní program, který změní image podniku a jeho výrobu
7. Restrukturalizovat systém odbytu

Alternativy jsou důležité z hlediska vymezení rozsahu možností a obvykle zahrnují příležitosti určující další směřování podniku.

9.1.1 Typy alternativ

Alternativy se mohou značně lišit na základě řady kritérií: míry, do jaké jsou logickou návazností dosavadní strategie, míry kreativity a invence, míry, do jaké se odlišují od dříve přijatelných možností a jsou „nemyslitelné“ v souvislosti se současnou činností podniku. Účinně lze alternativy rozdělit do následujících 3 kategorií:

1. **Zřejmé, jasné alternativy**, které vyplývají ze současných strategií podniku, obvykle jejich rozvíjením nebo drobnými úpravami. (Většina z alternativ uvedených v tabulce 7-1 spadá do této kategorie).
2. **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.
3. **Nemyslitelné alternativy** odrážejí radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy 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 velmi důležité zahrnout tyto alternativy do počátečních sad alternativ i kdyby to mělo být jen za účelem nastartování nového způsobu myšlení a k vyprovokování manažerů ke kreativním návrhům.

Je důležité rozlišovat mezi identifikací alternativ a jejich rozvíjením do tvaru, který má přínos pro rozhodovací proces. Alternativy jsou často identifikovány jako „možnosti“ a většina takto identifikovaných možností je velmi nepravděpodobná. Například alternativy uvedené v tabulce 9-1 lze považovat za pravděpodobné alternativy. Pokud však nebudou posouzeny v různých souvislostech, nelze je objektivně zhodnotit. V tabulce 9-2 je uvedeno, jak lze alternativu 3 z tabulky 9-1 posoudit z hlediska jejího skutečného přínosu pro podnik.

TABULKA 9-2: POSOUZENÍ PŘÍNOSU KONKRÉTNÍ ALTERNATIVY PRO PODNIK

Alternativa 3: Poskytovat služby tak, aby mohly uspokojovat řadu zákazníků současně.
Potřebné kroky pro objektivní zhodnocení:
• Vymezit služby, které mají být nabízeny
• Identifikovat zákazníky, jimž budou služby nabízeny
• Určit, kterým skupinám zákazníků by měly být služby poskytovány současně
• Určit nejvhodnější místa pro poskytování služeb
• Určit na kolika místech
• Určit, kolik lidí podniku bude do poskytování služeb zahrnuto
• Odhadnout náklady spojené s poskytováním služeb
• Odhadnout přínos (hmotný i nehmotný) spojený s poskytováním služeb
• Navrhnout způsob monitorování vlivu, jaký má poskytování služeb na loajalitu zákazníků a jejich chování.

V některých případech může být užitečné, aby se procesu porovnávání alternativ (=proces zahrnující identifikaci, rozvíjení i posuzování alternativ) zúčastnili jak pracovníci podniku tak i mimo podnik. Často se stává, že pohled zvenčí obohatí spektrum možností viděných zevnitř.

Alternativy by měly být prověřovány nepřetržitě i v případech, kdy to manažeri nepovažují za potřebné. Důvody jsou dva:

- Organizace by měly stále hledat nové cesty, které by zvyšovaly účinnost jejich existujících strategií.

- Změny ve vnějším prostředí nabízejí příležitosti, jichž lze využít při posouzení existujících strategií. Pokud však podnik nemá fungující mechanismus vyhledávání nových způsobů, je pravděpodobné, že nabízené příležitosti nevyužije.

Jeden ze základních postulátů strategického řízení - příprava na budoucnost za současného využívání potenciálu přítomnosti - vyžaduje generování alternativ, které umožní podniku získat a upevňovat svou pozici s ohledem na budoucí vývoj. Protože změny ve vnějším prostředí jsou rychlé a četné, mění se nepřetržitě i skladba příležitostí a ohrožení, a proto je nutné generovat dostatečně rychle strategické alternativy jako první krok, umožňující vyrovnat se se změnami.

Přestože manažeri získávají často velmi brzo praktické zkušenosti s generováním alternativ, ve většině organizací neexistuje pro tento účel žádný formalizovaný postup. Obvykle se celý proces odehrává tak, že je několika jednotlivcům zadán úkol, ti vypracují seznamy alternativ, z nichž se dále pracuje jen s těmi, které jsou přijatelné a ty jsou rozpracovány z hlediska postupových kroků, potřebných zdrojů a potenciálního přínosu. V raných stádiích tohoto postupu se obvykle nehodnotí, jestli jsou navrhované alternativy „dobré“ nebo „špatné“. Až pozdější stadia si vynutila uplatnění následujících obecných principů:

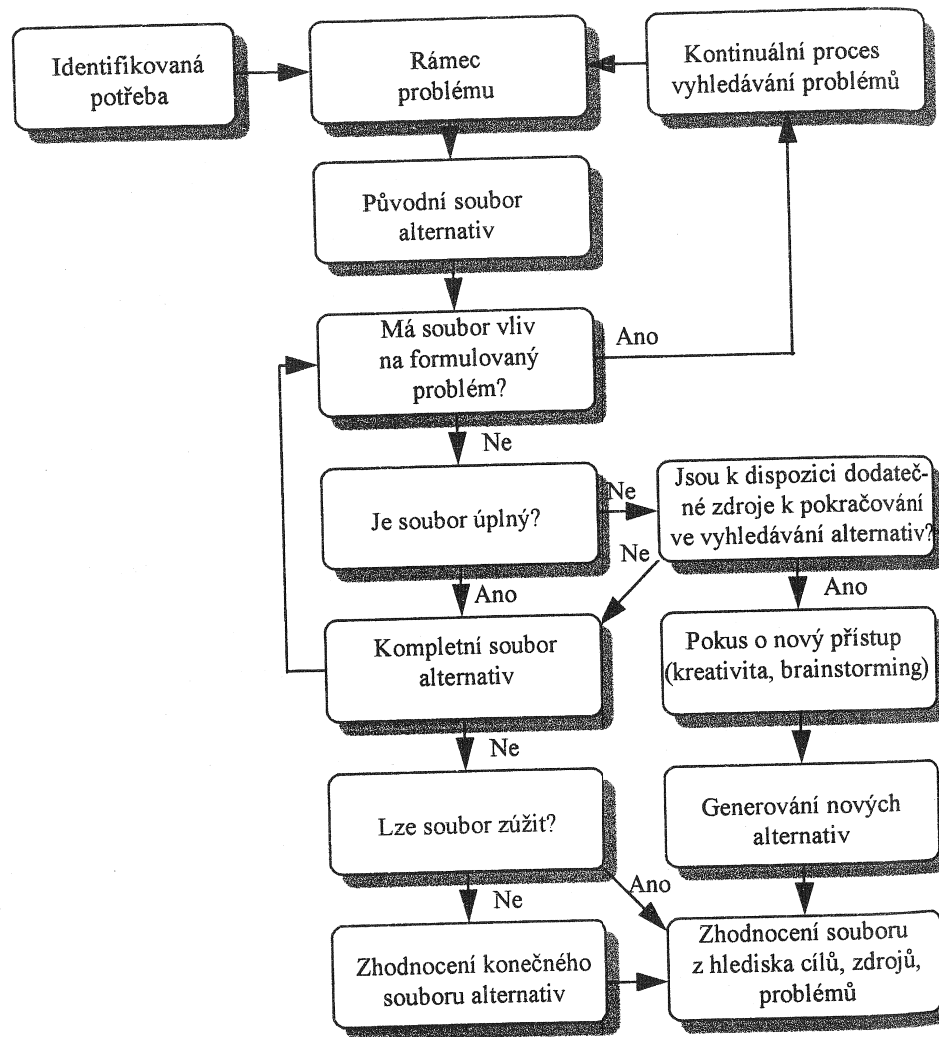
- **Různorodost navrhovaných alternativ.** Teprve široká škála navrhovaných alternativ umožňuje cestou jejich vzájemného porovnání vyzdvihnout vysoké kvality některých. V procesu vzájemného porovnávání se seznam alternativ obvykle zkracuje o ty, které se ukázaly být jen jinou variací na dané téma.
- **Rozdíl mezi navrhovanou alternativou a stávající strategií.** Přínosem je kromě jiného nutnost zhodnotit dosavadní strategii v procesu zjišťování její odlišnosti od navrhované alternativy.
- **Náklady a potíže spojené s implementací.** Čím snazší je alternativní způsob zavést, tím nižší je pravděpodobnost, že navrhované řešení vybočuje z dosavadního vzorce chování.
- **Vztah ke stanoveným cílům.** Objevné a ambiciózní alternativy obvykle vedou ke zvýšení očekávání, aspirací i cílů. Důsledkem toho může být i nové formulování dlouhodobých cílů.

Stručně řečeno: sada dobře formulovaných alternativ v sobě zahrnuje různá stanoviska a odlišné předpoklady a nabízí tak skutečný výběr mezi navzájem exkluzivními alternativami. Takový postup by měl zabránit apriorním rozhodnutím.

Generování alternativ není jednoduchý lineární proces. Posuzování odlišných alternativ může vést ke změně kritérií pro strategické rozhodování. Dojde-li k takové změně, je obvykle nutné vypracovat nový soubor alternativních řešení.

Model procesu formulování alternativ (viz schéma 9-1) je komplexní, multidimenzionální, rekurzivní. Jak schéma naznačuje, je možné, aby alternativy vznikaly v lineárním procesu, ale ve většině případů jde o cyklické procesy mezi jednotlivými kroky.

Model ve schématu 9-1 je pomůckou v procesu generování strategických alternativ. Znalost jednotlivých fází procesu umožňuje manažerům lépe připravit organizační procesy, předvídat a tím lépe zvládat případné organizační nebo analytické problémy, ke kterým může dojít.



9.1.2 Klíčové kroky procesu generování strategických alternativ

9.1.2.1 Rámec problému

Ve většině případů je proces generování strategických alternativ iniciován „pocitovanou potřebou“ - obecným pocitem, že organizace má před sebou potenciální problém, případně příležitost. Pocitovaná potřeba je poněkud vágní termín, který ale vystihuje skutečný stav této fáze. Proto je důležité vymezit rámec problému, získat potřebné informace o problému samotném i o jeho příčinách, aby bylo možno posoudit, jak je problém vážný a jestli je třeba hledat nové alternativy.

9.1.2.2 Generování souboru alternativ

Velmi mnoho organizací vytváří silný tlak na manažery, aby rychle definovali a řešili problémy. Jakékoli dlouhé zvažování problému a možností vyústí podle nich v „paralýzu analýzou“. Takovýto vzorec chování však ve skutečnosti vede k automatickému přijímání jednoho jediného problémového kontextu a v samém konci tak znemožňuje vytváření takových alternativ, které by vedly k originálním strategiím.

Proto je naopak nutné podporovat tvořivý proces generování alternativ v širokém spektru od těch zřejmých (navazujících na současnou strategii) až po nemyslitelné. Velikost a různorodost souboru alternativ závisí na problému a jeho složitosti. Specifičnost alternativ závisí na dostupnosti informací a předvídatelnosti alternativ.

Často se stává, že proces generování prvotního souboru alternativ přinese nové informace, které mohou vést jak ke generování dalších alternativ, tak k novému vymezení rámce problému.

Proto je třeba se neustále ptát:

- *Byl problém formulován více než jedním způsobem?*
- *Jaké alternativy vznikají z různě vymezeného rámce problému?*
- *Jaký přínos má znovudefinování problému?*

9.1.2.3 Zúžení souboru alternativ

Prvotní soubor alternativ je obvykle tak široký, že není možné ani účelné všechny alternativy dále rozvíjet. Ke zúžení souboru lze využít klíčových kritérií, která však budou obecně vycházet ze stanovených cílů a disponibilních zdrojů.

9.1.3 Organizační procesy podporující generování alternativ

Vhodně navržené a rozvíjené organizační procesy mohou výrazně napomoci generování strategických alternativ. Z mnoha procesů, které připadají v úvahu, bude dále popsáno následujících pět:

1. **Scénáře**
2. **Generování konfliktů**
3. **Brainstorming**
4. **Teorie chaosu**
5. **Systémy podporující týmovou práci**

Ad 1. Generování scénářů

Scénáře jsou alternativní popisy budoucího vývoje. Výhodou scénářů je, že poskytují současně několik alternativních obrázků o budoucnosti a umožňují tak manažerům přemýšlet o budoucích akcích bez omezení daných minulým vývojem.

Příklad: Scénáře rozvoje odvětví

Scénář 1:

Odvětví bude udržovat dosavadní míru růstu. Žádní noví konkurenti do odvětví nevstoupí. Nedojde k žádným podstatným technologickým změnám. Existující konkurenti budou udržovat své dosavadní strategie.

Scénář 2:

Odvětví bude udržovat dosavadní míru růstu, ale konkurenti uvedou na trh nové výrobky a stávající výrobky budou modifikovat. Zákazníci se budou dále diferencovat do skupin hledajících jiná řešení.

Scénář 3:

Míra růstu odvětví se sníží důsledkem penetrace všech existujících tržních segmentů. Konkurenční boj zesílí. Konkurenti budou tudíž nuceni odlišit své výrobky od ostatních.

Scénář 4:

Odvětví bude pomalu, ale neodvratně ohroženo substitučním výrobkem. Technologický vývoj bude soustředěn na zlepšování substitučního výrobku.

Každý ze scénářů vytváří rámec pro různé strategie. Organizace se tak může připravit na budoucí vývoj a prosperovat potom i ve změněném konkurenčním prostředí. V návaznosti na scénáře jsou často generovány alternativy nejen kreativní, ale i nemyslitelné.

Ad 2. Generování konfliktů: Využití analýzy předpokladů

Výše uvedené vymezení rámce problému je ve skutečnosti sada předpokladů pro nazírání problému z různých hledisek, např.:

- budoucí růst poptávky po jednotlivých výrobcích
- strategie konkurentů
- vývoj technologií
- vládní politika
- cash-flow podniku.

Pokud nejsou tyto různé předpoklady identifikovány, explicitně formulovány a zhodnoceny, ovlivňují generování alternativ skrytě, nevědomě.

Existují dva přístupy k řízení konfliktu předpokladů:

1. Je třeba je připustit, identifikovat a kontrolovat.
2. Je třeba je generovat, aby se zvýšila pravděpodobnost vytváření kvalitních alternativ.

Obecně je uznáváno, že generování konfliktů může posílit proces generování alternativ. Provedené výzkumy naznačují, že manažeři si často neuvědomují, jaké předpoklady přijali. Zhodnocení těchto předpokladů cestou diskuse nebo generování konfliktů vede k hlubšímu porozumění problémů v organizaci. Podle výzkumů pomáhá strukturovaný konflikt konfrontovat základní předpoklady a vylepšuje rozhodovací proces při generování a hodnocení alternativ.

Vhodné k využití jsou následující dva procesy:

- „**Ďáblův advokát**“: proces, ve kterém jsou alternativy hodnoceny v obráceném vnímání „dobrá“ a „zlá“ (nebe a pekla). Kromě vyhledávání nekonzistentních prvků, nepřesností, nepodstatných nebo nadbytečných informací, musí advokát kritizovat návrh z opačné perspektivy (jako celek nebo jeho část).
- „**Dialektické zkoumání**“: využití skupin, které prezentují co nejextrémnější alternativní pohledy na problém. Jednotlivci jsou zařazováni tak, aby vytvořili heterogenní názorové skupiny. Skupiny formulují alternativy a pak je diskutují. Důležitým aspektem tohoto procesu je identifikace případných předpokladů.

Proces generování konfliktů musí být řízený, jinak by mohl vést k nežádoucím následkům. Intenzivní diskuse může negativně ovlivnit kvalitu generovaných alternativ i způsob, jak jsou později prezentovány. Pro mnohé lidi je diskuse velmi nepříjemnou činností a může vést k pocitům nevyřešených konfliktů, protože se někteří nechají příliš unést diskusí a lpějí na svých pozicích.

Ad 3. Brainstorming

Někdy je vhodné použít namísto relativně formálních organizačních procesů, jakými jsou psaní scénářů nebo generování konfliktů, procesy podporující generování kreativních nebo dokonce nemyslitelných alternativ. K tomu je zapotřebí vytvořit prostředí charakterizované otevřeností, vzájemnou důvěrou, hravostí a „zákazem“ kritizovat nedostatky.

Jedním z těchto tvořivých procesů je brainstorming. Podle pravidel brainstormingu mohou účastníci navrhnout jakoukoli alternativu, bez obav z následného zpochybňování. Proces brainstormingu obvykle vymezují následující 4 pravidla:

1. **Žádná kritika**
2. **Žádné omezení charakteru nápadů**
3. **Žádné omezení počtu nápadů**
4. **Žádné omezení dalšího zvýšení nápadů**

Brainstorming je obzvláště užitečný, když je z nějakých důvodů obtížné překonat bariéry od zřejmých alternativ ke kreativním, případně nemyslitelným.

Ad 4. Teorie chaosu

Řada manažerů se přiklání k teorii chaosu jako přístupu k řízení podniků. Základním předpokladem tohoto přístupu je skutečnost, že je nemožné předvídat nebo plánovat budoucnost, protože vztahy mezi příčinami a následky mizí a je obtížné je dohledávat. Úspěšné organizace vyhledávají relativní nestabilitu a vzdalují se od norem rovnovážného stavu. Podporují mnohovrstevnou podnikovou kulturu, konflikty o problémech, nedostatek soudržnosti i nedostatek konsensu.

Alternativy jsou vytvářeny spontánně. Reagují na nepsané problémy, aspirace a výzvy a tím vytvářejí nestabilitu v existujícím systému. Prostřednictvím neformálního procesu diskusí a debat je vybrána taková alternativa, která otřásá existujícím pořádkem. Proces generování alternativ se tak stává spontánním procesem změn uvnitř organizace a úspěch závisí na míře destabilizace existující organizace.

Ad 5. Systémy podporující týmovou práci

Rozvoj počítačových technologií umožnil využití systémů, které v určitém směru překonávají bariéry komunikace ve skupině. Jedním z příkladů je elektronický brainstorming, v jehož rámci jsou nápady prezentovány anonymně a vkládány do počítačů zapojených v síti. Anonymitou autorů se odbourává vliv moci a statutu účastníků a sdílení nápadů umožňuje vzájemnou diskusi a inspiraci. Výsledkem takového postupu mohou být alternativy, na které by člověk pracující samostatně nepřišel.

9.2 Výběr strategie - kritéria

Volba strategie je rozhodovací fáze následující po generování strategických alternativ. Ke generování prvních alternativ dochází v závěru strategické analýzy.

Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- **PŘIJATELNOST** - navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. musí být konzistentní s posláním a cíli podniku, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.
- **VHODNOST** - navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí; musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Vhodnost je kritériem pro ohodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku. Toto kritérium se využívá i při tzv. screeningu - viz kapitola 9.2.1.
- **REALIZOVATELNOST** - navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost /události nebo dominantní pozice konkurenta.
- **POSKYTNUTÍ VÝHODY** - navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím
 - zdrojů,
 - dovedností nebo
 - pozice podniku.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie. Je však jisté, že nesplňuje-li jedno nebo více z kritérií, je předurčena k neúspěchu.

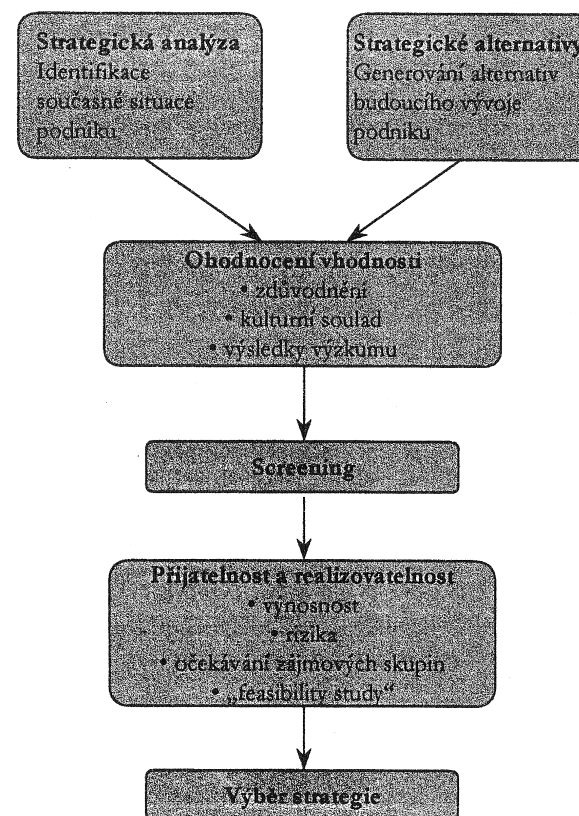
9.2.1 Hodnocení strategických alternativ - obecný rámec

Při hodnocení strategických alternativ je vhodné najít kompromis mezi dvěma extrémny, kterými jsou:

- příliš detailní studium a analýza mnoha strategických alternativ
- intuitivní rozhodování manažerů na základě zkušenosti.

Přestože prvky z obojího budou v tomto rozhodovacím procesu využity, je účelné je uvést do rovnováhy, například pomocí postupu znázorněného graficky ve schématu 9-2.

SCHEMA 9-2: RÁMEC PRO OHODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ALTERNATIV



9.2.2 Vhodnost

Vhodnost navrhovaných strategických alternativ je posuzována z hlediska:

1. teoretického zdůvodnění
2. kulturního souladu a
3. výsledků výzkumů v relevantní oblasti

Ad 1. Teoretické zdůvodnění

Od 50. let dominuje v literatuře o hodnocení strategie ekonomické hodnocení. Analýzy jsou primárně zaměřeny na soulad mezi strategickou alternativou, postavením podniku na trhu a jeho specifickými kompetencemi. Tyto analýzy směřují k teoretickému zdůvodnění toho, proč určité strategické alternativy zlepšují konkurenční výhodu podniku a jiné ne. V této fázi se uplatňuje řada metod známých ze strategické analýzy, zejména:

- **analýzy portfolia**, které jsou zaměřeny hlavně na dosažení rovnovážného stavu portfolia podnikových aktivit

- **analýzy životního cyklu**, z nichž je možno využít zejména matice konzultační skupiny Arthur D. Little /viz schéma 9-3/, která je vytvořena pomocí dvou rozměrů:
 - *tržní situace* vyjádřené čtyřmi stádii od embryonického po stárnutí
 - *konkurenční pozice* vyjádřené pěti kategoriemi od slabé po dominantní.
- **analýzy hodnotových systémů** zaměřené na proces tvorby hodnoty, konfiguraci hodnotového řetězce a dosažení synergického efektu.

Smyslem matice je navrhnout vhodné strategie v závislosti na těchto dvou parametrech.

SCHÉMA 9-3 MATICE ŽIVOTNÍHO CYKLU

Konkur. pozice	Stádia životního cyklu			
	Embryonické	Růst	Dospělost	Stárnutí
Dominantní	Rychlý růst Rozvoj	Rychlý růst Dosažení nákladové výhody Obnova Obrana pozice	Obrana pozice Dosažení nákladové výhody Obnova Rychlý růst	Obrana pozice Zaměření Obnova Růst společně s odvětvím
Silná	Rozvoj Diferenciace Rychlý růst	Rychlý růst Dohánění Dosažení nákladové výhody Diferenciace	Dosažení nákladové výhody Obnova Zaměření Diferenciace Růst společně s odvětvím	Obsazení tržní niky Udržení tržní niky Setrvání Růst společně s odvětvím Sklizeň
Příznivá	Rozvoj Diferenciace Zaměření Rychlý růst	Diferenciace Zaměření Dohánění Růst společně s odvětvím	Sklizeň Setrvání Obsazení/Udržení tržní niky Obnova Turnaround Diferenciace Zaměření Růst společně s odvětvím	Snižování nákladů Turnaround
Udržitelná	Rozvoj Růst společně s odvětvím Zaměření	Sklizeň Dohánění Obsazení/Udržení tržní niky Setrvání Turnaround Zaměření Růst společně s odvětvím	Sklizeň Turnaround Obsazení tržní niky Snižování nákladů	Odprodej Snižování nákladů
Slabá	Obsazení tržní niky Dohánění Růst společně s odvětvím	Turnaround Snižování nákladů	Stažení Odprodej	Stažení

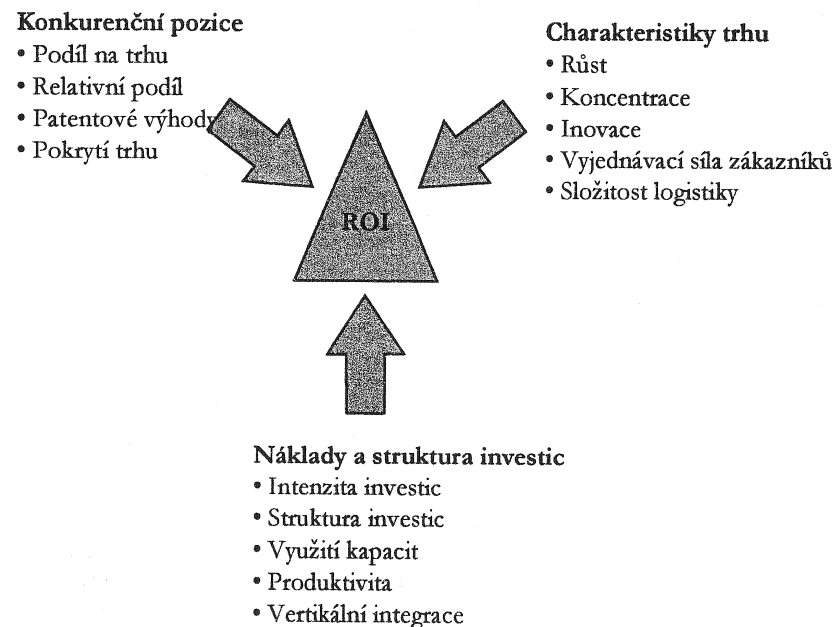
Ad 2. Kulturní soulad

Toto hledisko je bráno v potaz z důvodu možných překážek vůči přijetí navrhované strategické alternativy. Jakkoli by význam organizační kultury neměl dominovat ve výběru strategie, je nutno zohlednit paradigma, na němž podnik buduje svou existenci, a soulad navrhované strategie s ním. Protože však výsledky strategické analýzy mohou vyvolat potřebu změny paradigmatu, záleží jen na manažerech a jejich schopnostech, jestli řízení takového zásadní strategické změny zvládnou.

Ad 3. Výsledky výzkumu

Protože záměrem jakékoliv strategické změny je zlepšit výkonnost podniku, je nutné zhodnotit vztah mezi navrhovanou strategickou alternativou a očekávanými výsledky. Potenciál navrhovaných alternativ měřený ukazatelem výnosnosti investic (ROI) závisí na faktorech uvedených zjednodušeně ve schématu 9-4.

SCHÉMA 9-4: VÝCHODISKA PRO OHODNOCENÍ STRATEGICKÉHO POTENCIÁLU



Výše uvedené způsoby hodnocení navržených strategických alternativ přinesou řadu informací užitečných pro rozhodování, které lze využít v dalším postupu, tzv. **screeningu**, tj. srovnávání jednotlivých alternativ. Níže uvedené jsou různé způsoby srovnávání, které se liší podle zvolené srovnávací základny:

- **seřazení** alternativ ve vztahu k předem stanovené sadě ukazatelů. Míra souladu jednotlivých strategických alternativ s těmito kritérii určuje jejich pořadí v tabulce.
- **rozhodovací strom**, který pomáhá vyhodnotit jednotlivé alternativy opět podle předem stanovených kritérií s tím, že alternativy, které kritériím nevyhovují, jsou postupně eliminovány.
- **scénáře**, jejichž pomocí jsou strategické alternativy hodnoceny ve vztahu k různým variantám budoucího vývoje. Tento postup je užitečný zvláště v případech spojených s vysokou neurčitostí vývoje.

9.2.3 Přijatelnost

Přijatelnost navrhovaných strategických alternativ lze hodnotit podle následujících tří kritérií:

1. Návratnost/Výnosnost
2. Riziko
3. Reakce zájmových skupin

Ad 1. Návratnost/Výnosnost

Návratnost vložených investic resp. jejich výnosnost, která je s jednotlivými strategickými alternativami spojena, je důležitým rozhodovacím kritériem. Měřit ji lze následujícími postupy:

- **Analýza ziskovosti**, která je důležitá v případech, kdy je středem pozornosti finanční výkonnost - to se týká většiny komerčních organizací. Využívané ukazatele zahrnují:
 - Výnosnost vloženého kapitálu (ROCE)
 - Doba splacení (payback period)
 - Diskontované peněžní toky (discounted cashflow)
- **Analýza poměru nákladů k užítku** /*Cost/Benefit Analysis*/, která se využívá v těch případech, kde jsou výnosy v širším slova smyslu hůře měřitelné jako např. v organizacích veřejných služeb a kde jsou strategie hodnoceny podle jiných kritérií než primárně finančních.
- **Analýza hodnoty pro akcionáře**, která se snaží eliminovat nedostatky tradiční finanční analýzy větším důrazem na tvorbu hodnoty a dosažení konkurenční výhody.

Ad 2. Riziko

Riziko, se kterým jsou spojeny jednotlivé strategické alternativy, lze vyhodnotit pomocí následujících metod:

- **Projekce finančních ukazatelů** zahrnuje hodnocení rizik, která podstupuje celý podnik, při konkrétní strategické alternativě. Může jít o hodnocení změny kapitálové struktury, kdy např. při dodatečné potřebě kapitálu může být ohrožena finanční stabilita. Různé způsoby financování mohou mít dopad na likviditu podniku atd.
- **Analýza citlivosti** - tato metoda umožňuje testování jednotlivých předpokladů, za jakých byly jednotlivé strategické alternativy navrženy. Pokud např. jedním z předpokladů je, že trh poroste v míře 5% za rok, pak je v rámci této analýzy testována citlivost na změnu - tzn. co se stane, proroste-li trh pomaleji nebo rychleji, a jestli tato změna může mít vliv na původní rozhodnutí.
- **Rozhodovací tabulky** jsou použitelné v případech, kdy je strategická volba omezena na několik jasně definovaných alternativ.

- **Simulační modely** jsou vhodnou pomůckou pro hodnocení dobře strukturovaných problémů za předpokladu, že je dosaženo účelného kompromisu mezi přílišným zjednodušením reality a zahrnutím takového počtu proměnných, který sice lépe vystihne realitu, ale na druhé straně téměř znemožní reálné naplnění modelu.
- **Heuristické modely** jsou nástrojem vyhledávání řešení systematickým způsobem ve složitých situacích, kdy existuje řada strategických alternativ na jedné straně a velký počet kritérií, která musí být naplněna, na straně druhé. S rozvojem počítačové techniky získávají tyto modely na popularitě.

Ad. 3 Reakce zájmových skupin

Některé strategické alternativy stojí a padají s reakcí, kterou mohou vyvolat mezi významnými zájmovými skupinami, např. vlastníky, manažery apod. Týká se to zejména takových kroků, které směřují k nové emisi akcií, fúzi, ke vstupu na zahraniční trh atd. Reakci zájmových skupin lze vyhodnotit s využitím metody analýzy zájmových skupin.

9.2.4 Realizovatelnost

Ohodnocení realizovatelnosti určité strategické alternativy spočívá v jejím ohodnocení ve vztahu ke zdrojům podniku. Těžiště hodnocení spočívá opět ve finančních nástrojích např.:

- **analýza finančních toků**, která je zaměřena na zhodnocení dodatečné potřeby kapitálu a očekávaných výnosů.
- **analýza bodu zvratu** zaměřená na vyhodnocení realizovatelnosti ve vztahu ke stanoveným cílům.

Rámec finančních analýz překračuje tzv. **analýza využití zdrojů**, při které jsou hodnoceny požadavky na podnikové zdroje v různých strategických alternativách, dostupnost a úroveň těchto zdrojů, popřípadě náklady spojené s jejich akvizicí. Nebezpečí, které je v tomto postupu implicitně obsaženo, spočívá v tendenci podniků, zvolit takovou strategii, která nejlépe odpovídá stávající konfiguraci zdrojů, zatímco by závěry objektivně provedené analýzy měly směřovat k doporučením na změnu ve struktuře podnikových zdrojů.

9.3 Výběr strategie

Výběr mezi strategiemi, které odpovídají zvoleným kritériím, lze provést s využitím různých rozhodovacích metod, nejčastěji používaná je v této fázi rozhodovací analýza. Její základní metodický rámec lze obohatit o podklady získané v rámci SWOT analýzy a jejich ohodnocením z hlediska významnosti a atraktivity. Stejně jako řada předchozích je to postup vysoce subjektivní založený na kvalifikovaném odhadu. Chybu lze snížit zvýšením počtu evaluatorů.

Faktor	Váha	Strategie x		Strategie y	
		SA	CSA	SA	CSA
Silné stránky:					
1.	3	4	12	2	6
2.	4	3	12	4	16
Slabé stránky:					
1.	2	-	-	1	2
2.	2	3	6	2	4
Příležitosti:					
1.	4	3	12	2	8
2.	4	-	-	4	16
Ohrožení:					
1.	1	4	4	1	1
2.	2	3	6	4	8
Celkem			52		63

Legenda: SA = skóre atraktivity
CSA = celkové skóre atraktivity (váha x SA)

Stupeň	Skóre atraktivity	Interní prostředí	Externí prostředí
1	nepřijatelný	zásadní slabá stránka	reakce podniku je slabá
2	možná přijatelný	nevýznamná slabá stránka	reakce podniku je průměrná
3	pravděpodobně přijatelný	nevýznamná silná stránka	reakce podniku je nadprůměrná
4	vysoce přijatelný	zásadní silná stránka	reakce podniku je vynikající

? Kontrolní otázky

1. Z jakého důvodu by proces formulace konkurenční strategie měl zahrnovat tvorbu alternativních strategických možností?
2. Jaké typy strategických alternativ existují a jaký je jejich přínos v procesu formulace podnikové strategie?
3. Jaké podpůrné procesy umožňují generování strategických alternativ a jaké jsou možnosti jejich využití?
4. Navrhnete konkrétní metodický aparát pro ohodnocení strategických alternativ vámi vybraného existujícího podniku?
5. Zaujměte kritické stanovisko podpořené argumenty k následujícímu tvrzení: „Výběr strategie je v samém konci velmi subjektivní záležitostí a je naivní domnívat se, že to mohou nějaké analytické postupy změnit.“
6. Jaké rozhodovací metody byste při výběru strategie z několika alternativ použili a proč?
7. Převed'te obecná kritéria pro volbu strategie do konkrétních ukazatelů?
8. Jak byste seřadili obecná kritéria pro volbu strategie podle významu? Zdůvodněte.

Doporučená literatura

Donnelly, J.H., Gibson, J., Ivancevich, J.M.: Management, Grada Publishing, 1997
 Fahey, L., Randall, R.M.: The Portable MBA in Strategy, John Wiley&Sons, 1994
 Hron, J.: Teorie řízení, PEF ĚZU, 1995
 Johnson, G., Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall International, 1993
 Miller, A.: Strategic Management, Irwin/McGraw-Hill, 1998
 Mintzberg, H., Quinn, J.B.: The Strategy Process: Concepts and Contexts, Prentice Hall, Inc. 1992,
 Thompson, A.A., Strickland, A.J.: Strategic Management: Concepts and Cases, BPI Irwin, 1987

10 IMPLEMENTACE STRATEGIE: ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY

pouze 9 přednášek



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola se zabývá charakteristikou procesu implementace podnikové strategie a jeho odlišením od procesu formulace strategie. Vlastní postup implementace strategie vychází z principů řízení změny v kombinaci s procesním přístupem. Cílem kapitoly proto je popsat zvláštnosti procesu implementace podnikové strategie a dokumentovat je na detailně popsaném postupu rekonfigurace podnikových procesů v zájmu realizace změny v podniku.



Návaznost na předměty

Implementace strategie vychází z teorie změny, principů řízení změny a navazuje tak na poznatky z předmětu Teorie řízení.

10.1 Implementace strategie – charakteristika procesu

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší - viz tabulka 10-1.

TABULKA 10-1 SROVNÁNÍ PROCESU FORMULACE STRATEGIE A JEJÍ IMPLEMENTACE

FORMULACE STRATEGIE	IMPLEMENTACE STRATEGIE
Rozmíst'ování sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých analytických schopností	Potřeba dovednosti v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změna trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových pracovních sil, změna cenové politiky podniku, změna systému odměňování, zavedení nových kontrolních procedur, výstavba nových zařízení, rekvalifikace pracovníků, převod manažerů uvnitř podniku, zavedení informačního systému apod. Neexistuje žádný jednotný postup; implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní využití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné. Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost konfliktů.

Kontrolní a řídicí práce při řízení vztahů v podniku není totéž, jako používání imaginace nebo kreativity k tomu, aby se podnik hnul z místa. Perspektiva manažera je určena tradicí, zatímco perspektiva vůdce je odvozena od jeho touhy a představ o budoucnosti. Manažer se snaží omezit rizika, zatímco vůdci hledají takové možnosti, které v sobě nesou nejen velká rizika, ale i velké zisky.

Abraham Zelenik z Harvard Business School k tomu podotýká:

"U těch, z nichž se stávají manažerů, dominuje jejich pud sebezáchovy nad potřebou riskovat a také jejich schopnost respektovat pozemské, praktické záležitosti, které jim pomáhají v jejich počínání. Totéž se však nedá říci o vůdcích, kteří berou "pozemské" záležitosti jako nutné zlo, jež pro ně často znamená i utrpení."

Charakteristika rolí manažerů a vůdců je uvedena v následující tabulce.

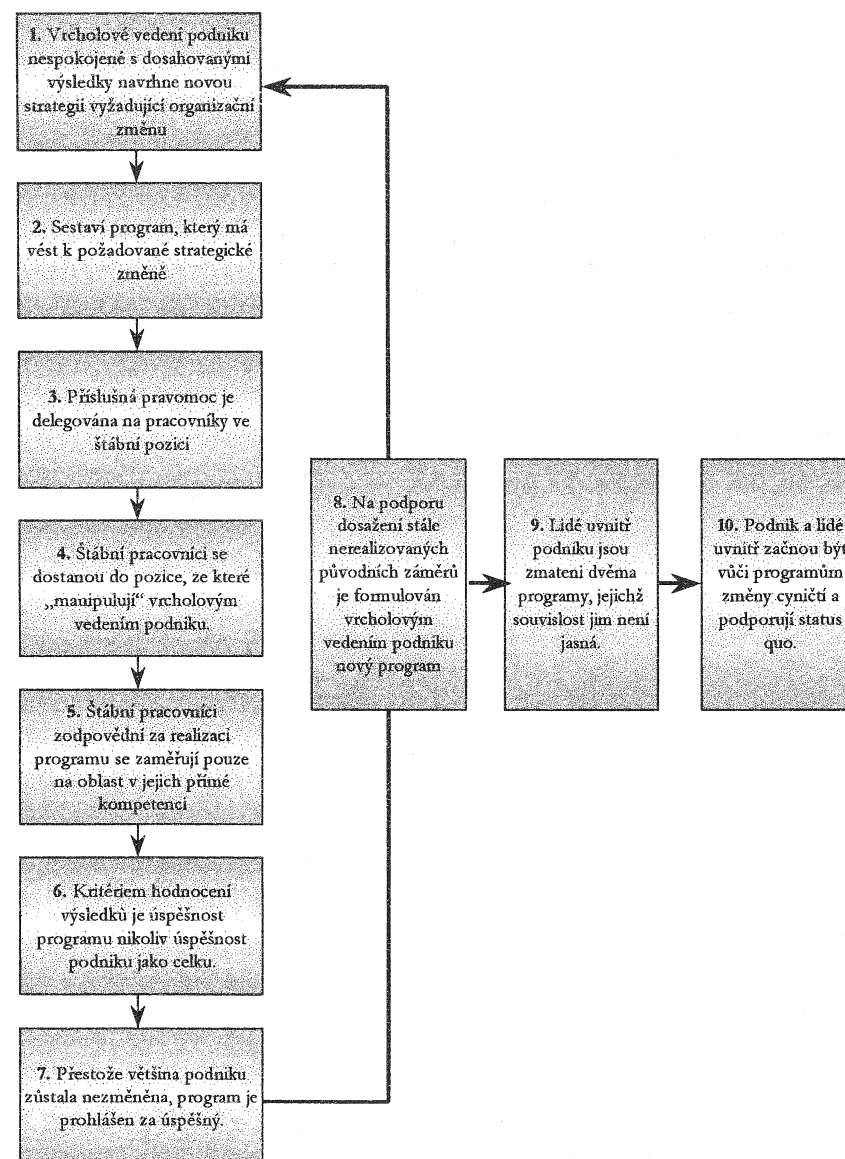
TABULKA 10-2: CHARAKTERISTIKA ROLÍ

VZTAHY S OSTATNÍMI	
Manažer	Vůdce
Chová se k ostatním podle jejich funkce.	Chová se k ostatním intuitivně a citově.
Dává přednost velmi pravděpodobnému zisku a málo pravděpodobné ztrátě	Je ochoten riskovat ztrátu, pokud je odměna za výhru vysoká.
Jedná nepřímo s podřízenými, používá signálů místo přesných zpráv	Jedná přímo.
Hraje o čas.	Je netrpělivý.
Ostatní ho považují za nevyzpytatelného, odtahitého, manipulujícího člověka.	Přitahuje ostatní silným pocitem identity.
Zachovává to, co je tradiční a co platí nyní.	Snaží se měnit způsoby, očekávání, stanovuje si konkrétní cíle podle svých představ.
CÍLE	
Manažer	Vůdce
Strategii pokládá za důležitější než cíle.	Strategie je prostředek toho, jak dosáhnout cíle.
Rozlišuje možnosti a úskalí.	Určuje nadřazenost některých cílů jako např. "produkt číslo jedna".
Soustředí se na strategii, strukturu a systém.	Soustředí se na styl, zaměstnance, dovednosti a společné cíle.
KONCEPCE PRÁCE	
Manažer	Vůdce
Pokračuje v tradicích a zaběhnutých způsobech.	Hledá změnu, nové nápady.
Instinkt přežít převažuje nad potřebou riskovat.	Podstupuje riziko tam, kde jsou velké možnosti a kde lze očekávat velkou odměnu.
Jedná tak, aby omezil možnosti výběru.	Jedná tak, aby otevřel prostory novým možnostem.
Potřebuje neustále koordinovat a vyvažovat, zaměřuje se na vyvažování nerovnováhy tak, aby bylo možné dojít k řešení přijatelnému pro obě strany jako možnému kompromisu mezi konfliktními hodnotami.	Vypracovává svěží přístupy k dlouhodobým problémům, promítá nápady do představ, aby lidi nadchnul.
Opatrně deleguje pravomoc.	Volně deleguje pravomoc, věří lidem.
Analytický, metodický.	Intuitivní.
Zajišťuje kontrolu nad nápady, dává přednost řízení lidí a postupů.	Podporuje autonomii v podnikání.
Reaguje na nápady.	Podněcuje nápady, vymýšlí je, dává nápadům tvar.
Zajišťuje kontinuitu současných nebo už známých metod.	Mění způsob lidského myšlení v tom, co je možné, žádoucí, nezbytné.
VĚDOMÍ VLASTNÍHO JA	
Manažer	Vůdce
Úplně se ztotožní s organizací.	Pracuje v organizaci, ale nepatří jí.
Konzervuje a reguluje události a věci	Mění zástupce, podněcuje lidi. Probouzí a mobilizuje naděje (vyhlídky), bez kterých by se nový způsob myšlení a nové možnosti nikdy neuskutečnily.

Výzkumy zaměřené na studium častého selhání procesu implementace strategie se shodují na jednom společném zjištění: k neúspěchu vede preferování činnosti před výsledky. Tento přístup vede manažery k precizování činností formou programů a odvádí jejich pozornost od požadovaných

výsledků změny. Zobecněný postup, který nevede k úspěchu, a přesto je v praxi znovu a znovu opakován, je shrnut ve schématu 10-1.

SCHÉMA 10-1: NEÚSPĚŠNÝ POSTUP IMPLEMENTACE STRATEGIE /ZMĚNY OBECNĚ/



10.2 Strategická změna: Organizační příprava na zavedení strategie

Stejně jako formování podnikové strategie vyžaduje zevrubnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, je pro úspěšnou implementaci zvolené strategie nutné znát organizační možnosti podniku, popřípadě bariéry, které by mohly zavedení strategie komplikovat.

Ve schématu 10-2 je uveden model diagnózy podniku, jehož pomocí lze ohodnotit připravenost podniku na zavedení strategie.

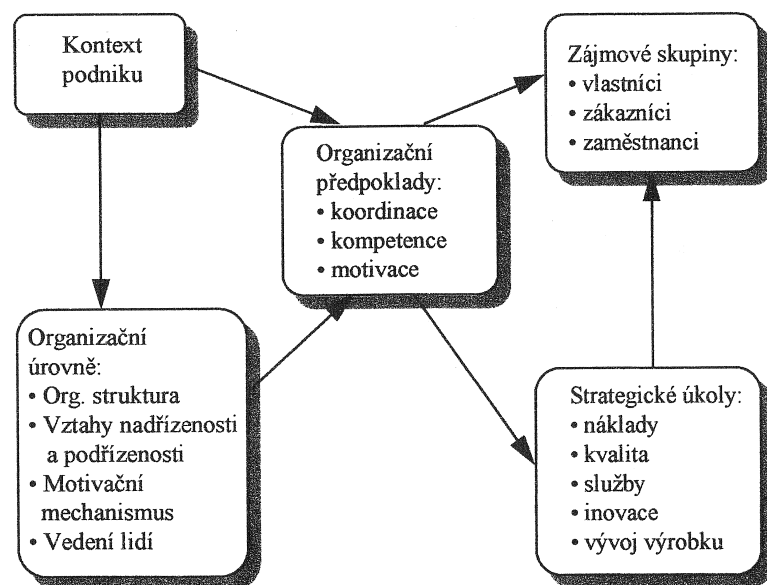
Tento model je založen na následujících předpokladech:

1. **Organizace mohou existovat pouze tehdy, uspokojí-li potřeby hlavních zájmových skupin - zákazníků, zaměstnanců a vlastníků**
2. **Podniková strategie nemusí být formulována v proveditelném kontextu.** (Jaké úkoly musí organizace splnit, aby uspokojila potřeby klíčových zájmových skupin?)

Schopnost podniku splnit strategické úkoly závisí na třech základních organizačních předpokladech:

1. **Koordinace vnitropodnikových jednotek**, které musí pracovat společně pro splnění strategického úkolu.
2. **Motivace pracovních skupin i jednotlivců** splnit strategický úkol.
3. **Technické a manažerské schopnosti** (kompetence) řešit problémy a koordinovat řešení.

SCHEMA 10-2: MODEL DIAGNÓZY PODNIKU



V tabulce 10-3 jsou uvedeny diagnostické otázky týkající se jednotlivých prvků modelu. Umožňují manažerům systematicky ohodnotit všechny podstatné aspekty připravenosti podniku na zavedení navržené strategie.

TABULKA 10-3: DIAGNOSTICKÉ OTÁZKY

Zájmové skupiny:
• Do jaké míry uspokojuje podnik potřeby hlavních zájmových skupin (zákazníků, zaměstnanců, vlastníků)?
Strategické úkoly:
• Jaké jsou strategické úkoly podniku? • Je vrcholový management srozuměn a ve shodě se strategickými úkoly podniku? • Souhlasí zbytek podniku se strategickými úkoly?
Organizační předpoklady
• Existuje v podniku koordinace na úrovni umožňující splnění strategických úkolů? • Mají členové organizace nutné technické a manažerské kompetence k plnění úkolů? • Existuje adekvátní motivační mechanismus podporující splnění úkolů?
Organizační faktory
• Je organizační struktura a vymezení pracovních náplní zpracováno tak, aby podporovalo splnění strategických úkolů? • Jsou jednotlivci, kteří přijímají rozhodnutí dostatečně kvalifikováni? • Poskytuje informační systém data potřebná ke splnění úkolů? • Je motivační mechanismus naladěný na splnění úkolů? • Podporuje způsob vedení lidí splnění strategického úkolu?
Podnikový kontext
• V jakém vztahu je podniková kultura, vnitřní procesy a procedury ke strategickému úkolu?

10.2.1 Řízení změny k dosažení nového organizačního modelu: problém sekvence zásahů

Poté, co byla diagnostikována připravenost organizace na zavedení nové strategie, je třeba rozhodnout, jaké kroky a v jakém pořadí podniknout.

Schéma 10-3 uvádí spektrum akcí, které mohou připadat v úvahu.

Zaměření	
	Organizační jednotka Jednotlivec nebo tým
Cíl změny	Neformální chování
	• Nové definování rolí, odpovědností, a vztahů • Styl řízení • Doškolování • Konzultace • Budování týmů
Formální struktura	• Organizační str. • Systém kompenzací • Informační systém • Kontrolní systém • Náhrady pracovníků • Nábor • Projekce odborného růstu • Hodnocení pracov. • Plán pracov. postupu

10.3 Řízení změny: Rekonfigurace procesů

10.3.1 Zaměření na výrobní procesy

Od průmyslové revoluce až po nedávnou minulost řídila většina podniků jednotlivé podnikové funkce odděleně. Tento přístup má základy v teorii F. Taylora týkající se funkcionální efektivity. Pokud v té době docházelo k nějakým změnám, týkaly se téměř výhradně výrobních procesů, přestože výrobní náklady postupně reprezentovaly méně než 10 % celkových nákladů.

Informační technologie byly využívány maximálně k mechanizaci, popřípadě automatizaci stávajících výrobních postupů, nikoliv jako prostředek komunikace mezi jednotlivými podnikovými funkcemi.

V několika posledních letech se podniky zaměřovaly na zlepšování a zvyšování efektivity ostatních funkcionálních procesů. Mnoho užitečných prostředků, které byly za tímto účelem využity - benchmarking, „nejlepší praxe“, reorganizace podnikových procesů, TQM, apod. - však pouze posilovaly incrementální průběh změn. Žádný z těchto způsobů neposkytoval podniku ani výrazný skok ve výkonech ani podstatnou konkurenční výhodu. Udržoval pouze podniky v těsné konkurenci ve velmi úzké oblasti.

Nedostatky tohoto přístupu spočívají v tom, že sice může optimalizovat výkon jednotlivých funkcionálních činností, ale vede k zaměření na jednotlivost a vytrácí se z něho pojetí celku. Navíc postrádá jakousi strategickou soudržnost, která poskytuje rámec pro řízení podniku. Je proto např. těžké pro specialisty v jednotlivých oblastech odvodit, co pro jejich práci znamená strategie: „Být prvotřídním dodavatelem xxx, a to se ziskem.“ Výsledkem může snadno být, že rozhodnutí jednotlivců nebo oddělení jsou v rozporu s ostatními v podniku. (Častým příkladem jsou zjevné protiklady v postupu výroby a marketingu).

Co se změnilo?

V nedávné době došlo ke změně v chápání vztahů mezi podnikovou strategií a operativními procesy. Následující faktory zvyšují význam těchto vztahů:

- Charakter konkurence se podstatně změnil. Jednoduše existuje stále více konkurentů schopných zkopírovat jakékoli jednodimenzionální vylepšení, které podnik vyvine a zavede. Zvyšuje se tudíž potřeba konkurenceschopnosti ve více dimenzích najednou.
- Čas vymezený pro realizaci strategie je kratší. Reakce na průzkum nebo signály z trhu musí být nepřetržité. Celý podnik musí být úzce spjat s děním na trhu a chovat se konzistentně s měnícími se požadavky. Z tohoto důvodu je řízení jednotlivých podnikových funkcí příliš úzce zaměřené a neumožňuje dosažení cíle.
- Jsou k dispozici kvalifikovanější pracovníci a sofistikované prostředky. Každý gram talentu v podniku je třeba efektivně a bezesbýtku využít. Obvykle je hodnota přidaná produktu podnikem výsledkem práce skupiny lidí nebo nějakého procesu, jen výjimečně jde o dílo jednotlivce. Podniky často dosahují vynikajících výsledků v jednotlivostech (výroba, výzkum a vývoj, marketing), ale z pohledu zákazníka si vedou podstatně hůře ve sladování jednotlivých funkcí. Procesně orientované řízení umožňuje maximalizovat užitek ze vztahů mezi jednotlivými funkcemi.
- Mnoho procesů bylo vyvinuto před nástupem počítačových a komunikačních technologií. Dnes se informační technologie používají více ke zefektivnění vztahů uvnitř vnitropodnikových jednotek, mezi nimi nebo ve vztahu k zákazníkovi, zatímco dříve se zaměřovaly na automatizaci výrobních procesů. Informační technologie podstatným způsobem ovlivnily to, jak a kde k podnikání vůbec dochází.
- Finanční výsledky jsou vedlejšími produkty tvořených výsledků. Výkony orientované na zákazníka poskytují podniku jednotu přístupu, vytvářejí rámec pro operativní rozhodování a jsou prostředníkem finančních výsledků.

Dá se čekat, že podniková strategie bude těsně spjata s příležitostmi reálného trhu a že bude jasně artikulována, tj. že poskytne smysluplné vodítko celému podniku. „Dosažení 15 % výnosnosti aktiv pro naše akcionáře“ je finanční cíl, nikoliv však smysluplné vyjádření strategie. „Coca-cola každému na dosah ruky“ je silné strategické prohlášení. Strategie by měla vymezovat, jak vlastně podnik produkuje a dodává hodnotu.

Zaměření na procesy nikoliv na funkce

Vnitropodnikové jednotky nebo oddělení byly vymezovány funkcí nebo užtkem, který přinášely podniku. Např. marketingové oddělení bylo definováno schopností generovat zákazníky; výroba schopností produkovat výrobky; odbyt schopností generovat objednávky. Pokud ovšem každá z těchto jednotek sleduje s klapkami na očích naplnění svého vlastního cíle, trpí tím celý podnik. Např. odbyt může přijímat nevýhodné objednávky jenom, aby splnil odbytové cíle; marketing může akceptovat odchylky od standardní verze výrobku, které však mohou způsobit značné obtíže výroby; výroba může v zájmu snižování nákladů porušit dodací lhůty atd. Často bývá jedna z funkcí podniku dostatečně silná na to, aby si činila nárok na lví podíl z hlediska zdrojů. Pokud k tomu dojde, trpí rozvoj ostatních funkcí nedostatkem investic a následně tyto funkce vykazují zhoršené výsledky. Důsledkem toho se snižuje konkurenceschopnost podniku jako celku.

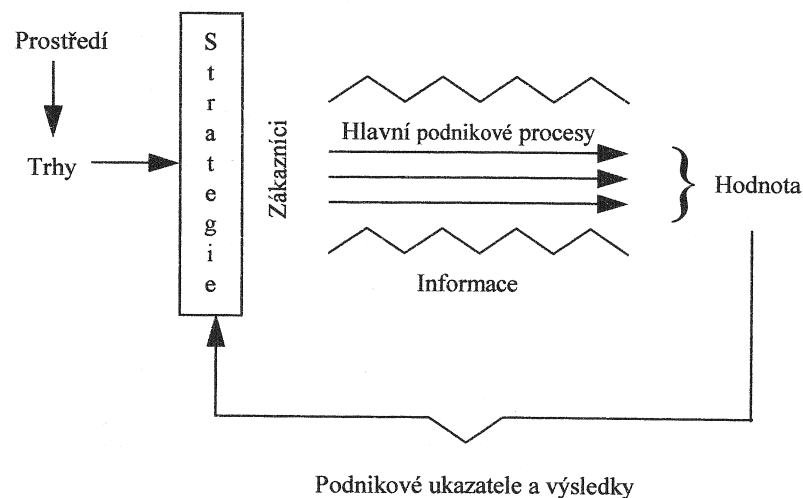
10.3.2 Alternativa: Procesně orientovaný přístup

Standardní definice podnikových procesů je: řazení činností nebo úkolů v průběhu času zahrnujících přijetí vstupu, přidání hodnoty a předání specifického výstupu. Nový procesně orientovaný přístup s sebou přináší nové řazení činností v horizontálním toku dodavatelů, zpracovatelů a zákazníků, kde každá jednotka slaďuje své cíle se sousedícími jednotkami ve snaze maximálně uspokojit zákazníka.

V minulosti byla většina podniků organizována v systémech, které byly vyladěny k optimalizaci vnitropodnikových procesů a zákazník stál mimo. To je odrazem funkcionálního přístupu. Nyní se kladě důraz na procesy orientované k zákazníkovi, nikoliv na funkce, což dokazuje nová terminologie, která je používána při pojmenování hlavních činností podniku. Např. proces „realizace výrobku“ může zahrnovat jak způsob vývoje a výroby výrobku, tak způsob marketingu a zajišťování služeb.

Ve schématu 10-4 jsou hlavní podnikové procesy organizačními principy pro dodání hodnoty strategicky vybranému zákazníkovi. Tento princip je často jednodušší popsat než zavést, protože jsme právě v přechodové fázi: koncepce řízení podniku založená na modelu příkaz - kontrola zastaraly rychleji, než byly vyvinuty jiné modely, které by je mohly nahradit. Jedno je však jisté: manažeři se musejí více zaměřit na procesy, které zajišťují vytvoření hodnoty, kterou podnik dodává zákazníkovi.

SCHÉMA 10-4: - HLAVNÍ PODNIKOVÉ PROCESY



10.3.3 Zefektivňování podnikových procesů versus rekonfigurace hlavního procesu

V současné době provádějí všechny podniky nějaký typ změny. Velmi často jsou ale cíle těchto změn daleko od toho, co by podniku mohlo přinést konkurenční výhodu. Zároveň v průběhu prováděných změn svět nečeká. Jak podnik zjistí, že je čas učinit velký krok rekonfigurace hlavních procesů? Existují nejméně 3 indikátory takového stavu.

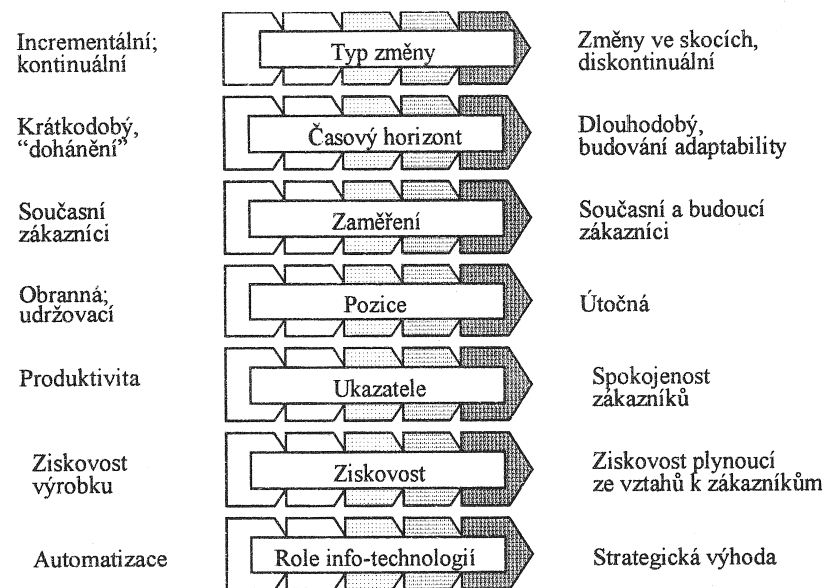
1. Došlo k výrazným posunům na trhu, pro něž byly procesy původně navrženy.
2. Ve srovnání s odvětvovými průměry jsou ukazatele hlavních procesů podniku podprůměrné.
3. Ke znovuzískání konkurenční výhody musí podnik přeskočit konkurenty (zejména v klíčových parametrech).

Ve schématu 10-5 je uvedený potenciální rozsah změn od zefektivňování procesů až po jejich rekonfiguraci.

Rekonfigurace podnikových procesů vyžaduje odlišný přístup než jejich pouhé zefektivňování. Protože podniky inklinují k přehlížení významného vlivu, který mohou mít procesy na strategii, často vkládají úsilí do zefektivňování procesů a za základ berou existující procesy. Bez čerstvého ohodnocení potřeb zákazníků bude analýza procesů a volba řešení jen dílčím posunem.

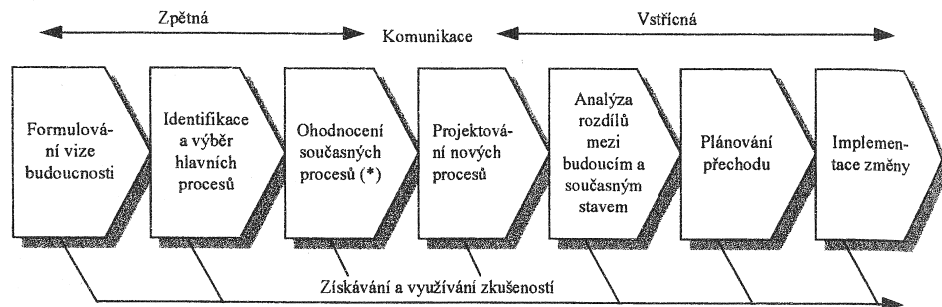
V další kapitole je popsán postup pro podnik, který se rozhodl překročit rámec incrementálních změn.

SCHÉMA 10-5: POTENCIÁLNÍ ROZSAH ZMĚN



10.3.3.1 Rekonfigurace hlavních podnikových procesů

Celý postup rekonfigurace podnikových procesů lze shrnout do sedmi kroků (viz schéma 10-6). K vytvoření souladu mezi strategickými cíli a hlavními podnikovými procesy jsou nutné jak analytické dovednosti tak dovednosti manažerské: analytické se uplatní v řazení a porovnávání jednotlivých kroků a manažerské v umění provést celý podnik organizační změnou. Model změny a přístup k ní by měl být identifikován hned na počátku. Podstatnými složkami tohoto procesu jsou: komunikace a získávání zkušeností (learning).



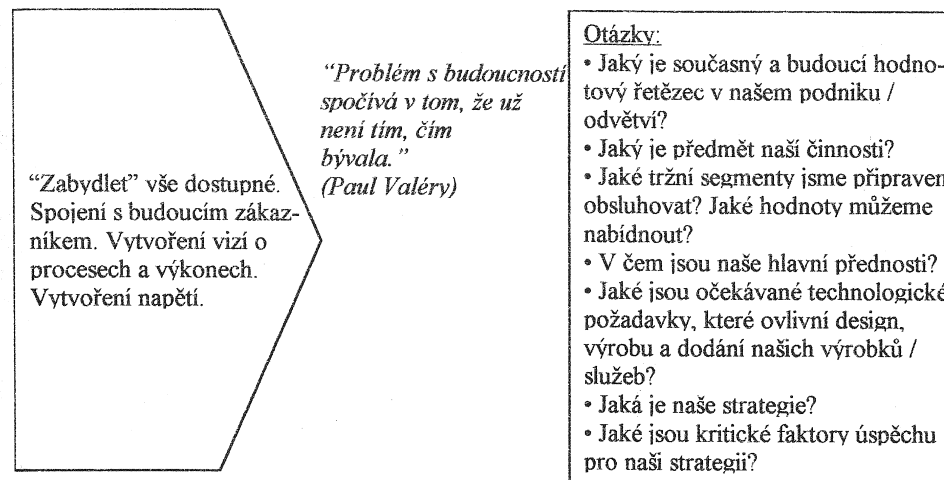
(*) často zařazeno až po 4. kroku

1. krok: Formulování vize budoucnosti

K vytvoření souladu mezi strategií a procesy je třeba zpracovat scénáře budoucího vývoje, které by měly být minimálně zatížené současnými stereotypy myšlení (schéma 10-7)

Pohled do budoucnosti vede často k pokusu předpokládat, že se vše bude vyvíjet lineárně. Manažeři mají nejraději, když se trh vyvíjí nějakým předpověditelným způsobem. Skutečným úkolem formulování vize budoucnosti je však spekulování o vývoji v technologiích, preferencích zákazníků a o způsobech výroby, dodání nebo užití výrobků.

Při projektování procesů pro budoucí požadavky trhu je důležité potlačit dosavadní způsob myšlení a rozlišovat mezi změnami, kterým se odvětví přizpůsobuje a změnami, které mohou znamenat zlom ve vývoji. Je také nutné analyzovat situaci z pohledu zvenčí (z pohledu zákazníků a hodnoty výrobku/služby, kterou budou vyhledávat) a pohledu zevnitř (které kompetence bude třeba posilovat, aby bylo možno definované budoucí potřeby zákazníků uspokojit?).



Otázky:

- Jaký je současný a budoucí hodnotový řetězec v našem podniku / odvětví?
- Jaký je předmět naší činnosti?
- Jaké tržní segmenty jsme připraveni obsluhovat? Jaké hodnoty můžeme nabídnout?
- V čem jsou naše hlavní přednosti?
- Jaké jsou očekávané technologické požadavky, které ovlivní design, výrobu a dodání našich výrobků / služeb?
- Jaká je naše strategie?
- Jaké jsou kritické faktory úspěchu pro naši strategii?

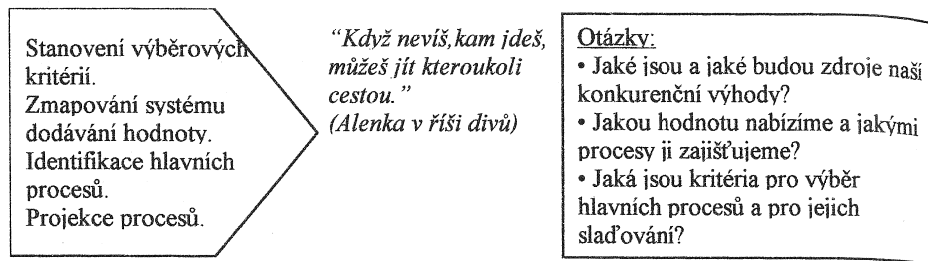
Obvykle je pro podnik velmi složité podívat se na sebe zvenčí, ať už za účelem ohodnocení sebe sama nebo pro přijetí představy o budoucnosti nezátížené stávající praxí a normami. Osvědčilo se odhadovat budoucí vývoj z širokého spektra perspektiv. Z hlediska podniku, jeho dodavatelů, distributorů, odběratelů i konečných uživatelů. Zároveň je vhodné sbírat názory napříč podnikem od vrcholového vedení až po řadové pracovníky.

2. krok - Identifikace a výběr hlavních procesů

Identifikaci a výběru hlavních procesů musí předcházet formulace strategie, kritických faktorů úspěchu a zdrojů konkurenční výhody. Jinými slovy:

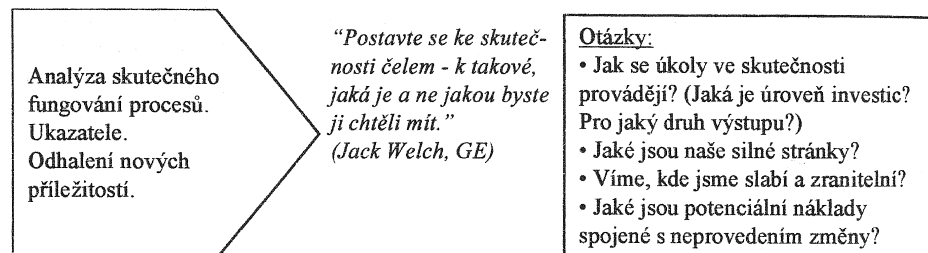
- Toto je předmět naší činnosti
- Toto je hodnota, kterou nabízíme našim zákazníkům
- Toto jsou procesy, které musí fungovat na výborné úrovni, aby slíbená hodnota mohla být dodržena
- Tyto procesy, přestože je zákazníci hodnotí pozitivně, mohou být efektivněji zajištěny našimi partnery.

Tento druh analýzy není vhodné začínat nad schématem organizační struktury podniku. Organizační struktura totiž prakticky znázorňuje historické prvky a vazby v podniku a nevypovídá o tom, jak podnik funguje, ale pouze o tom jak byly v minulosti alokovány některé zdroje.



Strategické zaměření podniku slouží jako základní vodítko při určování hlavních procesů a k určení kritérií pro jejich výběr. Tak bude možno vybrat ty procesy, které jsou nejtěsněji spjaty se zákazníky, které dodávají podniku jedinečnost a konkurenční výhodu. Vhodným prostředkem je schématické znázornění hodnotového řetězce v rámci podniku, přiřazení zákaznických očekávání jednotlivým článkům řetězce, zdůraznění těch článků, které jsou nejbližší k zákazníkům a ovlivňují jejich vnímání hodnoty.

SCHEMA 10-9: 3. KROK - OHODNOCENÍ SOUČASNÝCH PROCESŮ



3. krok - Ohodnocení současných procesů

Ohodnocení současných procesů tak, jak fungují poskytuje základ z hlediska času, nákladů, spotřeby zdrojů a objemů pro srovnání s projektovaným stavem. Toto srovnání odhaluje mezery, ke kterým je třeba při zavádění nových procesů přihlídnout. Výsledkem analýzy procesů by měla být detailní mapa prací a informací potřebných k vykonání těchto prací a dále by měla zahrnovat prvky uvedené v tabulce 10-5.

Kroky nebo prováděné činnosti
Role a odpovědnosti v relaci k jednotlivým krokům
Infrastruktura (např. vybavení stroji a zařízení) každého kroku
Náklady rozpočítané na činnosti v jednotlivých krocích
Systém ukazatelů pro jednotlivé kroky
Informační technologie (tj. hardware, software)
Kvalifikované požadavky v jednotlivých krocích
Obecné ukazatele procesu (např. objem, frekvence, náklady, čas cyklu, úroveň služeb)

Úroveň detailnosti zpracování analýzy současných procesů závisí na jejich charakteru a na podnikové kultuře. Existuje mnoho způsobů, jak procesy analyzovat (např. postupové diagramy, početní diagramy, Paretovy diagramy, histogramy, různé techniky řešení problémů atd.) a měřit jejich účelnost a účinnost.

Tento krok, přestože je pracovní velmi náročný, by neměl být důležitější než změna procesu sama. Důležité je, aby byl interaktivní, tzn. aby se ho účastnili jak „tvůrci“ procesu tak jeho „zákazníci“ - ti, kteří přebírají výstupy. Primárním motivem tohoto kroku je vyvolat nespokojenost se současným stavem, která by měla být hnacím motorem změny. Touhu po změně by měla vyvolávat i prvotní formulace budoucí vize.

Z mapy v současnosti prováděných prací se vynořují jak krátkodobé tak dlouhodobé příležitosti pro zlepšení. Důležité je udržet celý řetězec procesů v integrované formě, tzn. sladovat někdy až protichůdné zájmy jednotlivých procesů (např.: v oddělení dopravy bude nejspíš převládat zájem na maximálním vytěžování vozidel, zatímco odbytové oddělení se bude snažit snížit dobu od přijetí objednávky po dodání výrobku nebo služby na minimum).

4. krok - Projektování nových procesů

Během předchozích kroků by měl podnik získat představu o úrovni výkonů, jichž by měl dosáhnout, rozumět očekáváním zákazníků a mít představu o procesech, které mu umožní získat konkurenční výhodu. Kromě toho by měl mít realistický obrázek o současném fungování podnikových procesů. Tyto předpoklady jsou nutné pro projektování a ohodnocení nových alternativ podnikových procesů. Obecnými cíli těchto nových procesů jsou:

- **Účelnost** - poskytují požadovaný výstup
- **Účinnost** - spotřebovávají nejmenší množství zdrojů pro požadovanou hodnotu
- **Adaptabilita, flexibilita** - mohou se přizpůsobovat změnám v technologiích, tržních silách a zákaznických preferencích.

Identifikace / porozumění "nejlepší praxi".
Identifikace průlomových úrovní výkonů.
Formulace projektových imperativů.
Návrh alternativních modelů.
Prototypy procesů.
Evaluace a výběr procesů.

*"Projektujte od cílového stavu zpět, nikoliv od současného kupředu."
(Ellen Hurt)*

Otázky:

- Jaká je nejlepší praxe, ze které se můžeme učit?
- Jakou úroveň výkonů lze považovat za průlomovou?
- Jaké jsou imperativy projektu?
- Jaké jsou alternativní možnosti nových procesů? (a jaký je jejich výnos v poměru k nákladům?)
- Jaká kritéria mají být použita pro výběr vhodného projektu?

A) Stanovení srovnávacích základů

Srovnávací základny lze stanovit z údajů v rámci podniku, ale i z údajů konkurentů podniku nebo dokonce z údajů jiných odvětví. Využívá se metoda benchmarkingu (trvalý proces měření a srovnávání vlastních výrobků, služeb a postupů s nejlepšími konkurenty nebo s odvětvovými špičkami). Při porovnávání toho, jak procesy fungují v jiných organizacích, je nutné zjistit nejen to, co lidé skutečně dělají, ale i to jak se ke stávajícímu fungování procesů dopracovali. Kromě toho, že pozorování samotné napomáhá ke změně, mělo by přispět i k tomu, že kromě přijetí myšlenek a přístupů jsou rozpoznány i faktory, které tyto myšlenky a přístupy umožňují realizovat.

B) Identifikace jedinečné hodnoty

Formulace hodnoty, kterou se podnik rozhodne za určitou cenu nabízet zákazníkům, vymezuje zároveň i tržní segment, který se rozhodne obsluhovat. Na rozdíl od tradiční geografické segmentace trhu, rozděluje hodnotový přístup trh podle toho, jak zákazníci vnímají hodnotu (např. obsluhovat zákazníky, kteří rádi snadno nakupují).

C) Projektování nového modelu činností a procesů

Tato fáze požaduje tvořivý přístup, pokud je to možné, je vhodné využít názory zákazníků, distributorů, dodavatelů příp. konzultantů. Nejtěžší je v této fázi ignorovat dosavadní organizační struktury, emoční bariéry a osobní vztahy. Projektové imperativy musí být vyjádřeny explicitně.

Pokud jsou navrženy různé alternativy nového modelu, je třeba vybrat ten, s nímž se bude nadále pracovat, podle následujících kritérií:

- Poskytuje konkurenční výhodu
- Maximalizuje využití aktiv
- Je orientován na zákazníka
- Maximalizuje přínos podniku (jím přidanou hodnotu)
- Je měřitelný způsoby, které lze využít pro motivaci
- Je adaptabilní a flexibilní

D) Zpracování prototypu nového modelu

Konstrukce prototypu umožňuje ověření reálného fungování modelu z hlediska jeho použitelnosti a naplňování stanovených cílů. Informační technologie umožňují pracovat s virtuální realitou a funkčními prototypy.

E) Volba ukazatelů

Změna procesů a jejich fungování si vyžaduje změnu ukazatelů pro měření jak procesů samotných tak jejich výstupů. Ukazatele musí být sladěny do vzájemně provázaného systému podporujícího realizaci strategie. Tento systém musí být zřetelný, transparentní a každému jasný. Každý zúčastněný by měl dostávat časté a konzistentní informace, vědět, jakým způsobem přispívá do celku a znát svůj vliv na dosažení výsledků.

5. krok - Analýza rozdílů mezi budoucím a současným stavem

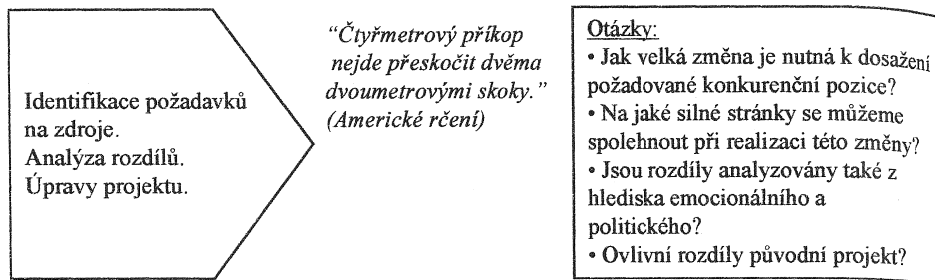
Některé z dimenzí, které je vhodné použít při analýze rozdílů mezi současným a požadovaným stavem jsou uvedeny v tabulce 10-6.

Smyslem této analýzy je zjistit, nakolik je současný stav vzdálen od požadovaného, a to z hlediska schopností, technologií, informací, systému ukazatelů a dynamiky organizace. Z této analýzy by mělo být jasné, jestli postačuje incrementální změna nebo je zapotřebí kvantitativního skoku; které faktory vyžadují největší pozornost, protože je jejich úroveň nejvíce vzdálená od požadovaného stavu, které změny jsou proveditelné operativně a které si vyžadují i kulturní a politické změny uvnitř podniku atd.

TABULKA 10-6: PARAMETRY ANALÝZY

Schopnosti/dovednosti
Informační technologie
Systém odměn
Systém ukazatelů
Infrastruktura
Role a vztahy nadřízenosti a podřízenosti
Kompetence a rozhodování
Kultura

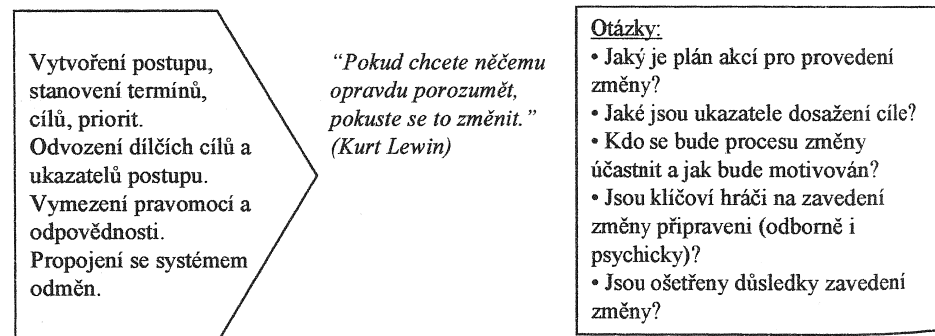
Může se také ukázat, že skok, který by měl podnik provést, je příliš veliký a že k němu není dost odvahy ani motivace - taková situace může budoucí potenciál podniku výrazně ohrozit. K zajištění úspěchu je třeba předvídat a řídit potřebu periodického upevňování motivace.



6. krok - Plánování přechodu

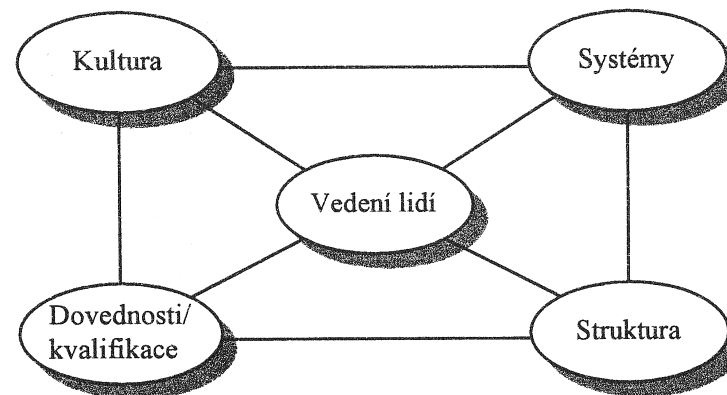
Úspěšná realizace je nejkritičtějšími stadiem rekonfigurace podnikových procesů. Plánování přechodu není izolovaný „šestý krok“. Je to trvalé úsilí zakončené formálními plány činností, chování, časového harmonogramu a ukazatelů nutných k zavedení nových podnikových procesů. Plány by měly předvídat jak překážky tak stimulatory implementace.

SCHÉMA 10-12: 6. KROK: PLÁNOVÁNÍ PŘECHODU



Dobrý plán přechodu bere v úvahu skutečnost, že změna jedné části systému nejspíš vyvolá změny v jeho ostatních částech.

Existuje řada modelů organizačních implikací zavedení změny, model uvedený ve schématu 10-13 zdůrazňuje klíčové aspekty, které vyžadují pozornost.



7. krok - Implementace změny

Tato fáze je v některých případech první, ve které je nutné kromě změny myšlení a přístupů změnit i chování. Je pravděpodobné, že tento nový požadavek vyvolá vlnu odporu, která je úměrná:

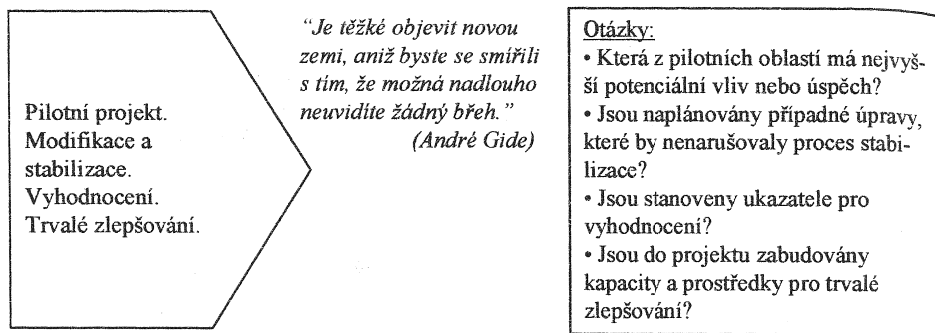
1. stupni mobilizace a motivace lidí, jichž se změna dotýká,
2. amplitudě změny.

V předchozích fázích bylo možno motivovat pracovníky ve prospěch zavedení změny v zásadě dvěma způsoby:

1. Demonstrací toho, jak současný stav znevýhodňuje podnik vůči jeho konkurentům a ohrožuje budoucnost podniku (tlak).
2. Formulací vize, která stojí za naplnění (tah).

Působení těchto sil (tlak/tah) umožňuje manažerům mobilizovat podnik.

Zavedení změny je vhodné - pokud je to možné - realizovat pomocí pilotního projektu, což ovšem může vyžadovat více času a zdrojů než je podnik ochoten a schopen obětovat.



10.3.3.2 Řízení přechodového stadia

Klíčovými faktory pro úspěšnou rekonfiguraci hlavních podnikových procesů jsou:

1. Existence vize a hlavních principů
2. Vedení lidí
3. Pocit naléhavosti
4. Postupový plán a struktura
5. Schopnost změnit se

Ad 1. Vize

Vize jsou artikulované aspirace podniku. Aby měly smysl, musí být orientovány do budoucnosti, být návodné, pro určité časové období relativně neměnné a v podniku vnímané jako cosi, čeho je třeba být součástí (motivační efekt). Hlavní principy by měly odpovídat na otázku, jak se bude podnik v oné budoucí pozici chovat.

Ad 2. Vedení lidí

Manažeri na vyšších úrovních řízení musejí být katalyzátory veškerého úsilí při realizaci změny zejména z níže uvedených důvodů:

- Mají přehled o podniku jako celku a jsou zodpovědní za jeho strategickou orientaci
- Disponují zdroji a tak umožňují proces změny
- Jejich přístup umožňuje dosáhnout optima celku a neupřednostňovat dílčí zájmy
- Bez jejich motivace a účasti by byla jakákoliv změna neprůchodná.

Faktor vedení lidí toleruje s úspěchem či neúspěchem změny více než ostatní faktory. Zkušenosti ukazují, že organizace obvykle časově zaostávají za svým vedením: lidé vyčkávají na něco reálného a nestačí jim pouze rétorika vedení. Role vůdců je ve vztahu ke změně trojjediná:

1. **Katalyzátor** - uvedení věcí do pohybu
2. **Šampión** - zajištění trvalé komunikace
3. **Kouč** - vytváření nových modelů chování.

Ad 3. Pocit naléhavosti

Existuje nepřehledná řada příkladů podniků, které prošly změnami následkem krize. Obtížnější je však realizovat změnu v podnicích, které jsou úspěšné. Podniky si ale ve vzrůstající míře uvědomují, že právě když jde všechno dobře, je vhodný čas ke změně.

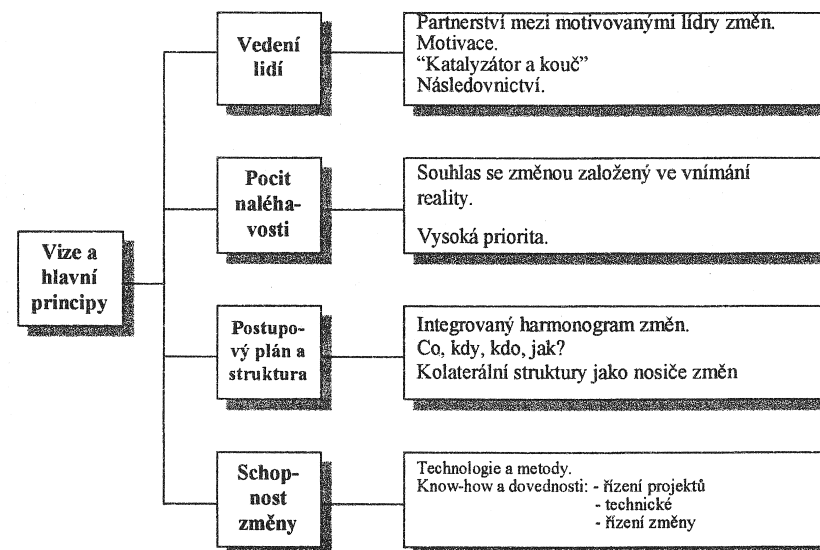
Ad 4. Postupový plán a struktura

Protože změna je nutně destabilizující, dobře zpracovaný postupový plán poskytuje záchranný bod v době nejistoty. Do jisté míry je postupový plán shodný s plánem projektu, měl by však obsahovat i návod, jak dosáhnout cílového stavu a rozpracování vize (bud' jako cílový stav nebo jako popis hodnoty, která má být nabízena zákazníkům).

K udržení rámce projektu a realizaci změny v určitém časovém limitu je nutné vytvořit stínové nebo kolaterální struktury: dočasné týmy, které jsou zaměřeny na realizaci změny a mají k dispozici potřebné zdroje. Tyto kolaterální struktury by měly zahrnovat:

- Komisi složenou z manažerů vyšších úrovní řízení, která blokuje zdroje, monitoruje a odstraňuje překážky realizace změny a odměňuje vynaložené úsilí.
- Řadu týmů, které mají pravomoc vykonat potřebnou práci v jednotlivých fázích postupu. Patří sem projektové týmy primárně zodpovědné za analýzu a projekci, prováděcí týmy, které by měly tvořit lidé zodpovědní za dosahování požadovaných výkonů v budoucnosti.
- Konzultanty, kteří mohou prohloubit účelnost a účinnost týmové práce.
- Přístup charakteristický pro řízení projektů (tzn. zajišťující prostředky motivace, ohodnocení, vzájemné podpory a integrace

SCHEMA 10-15: ZÁKLADNÍ PRVKY ZMĚNY



Přestože byl až doposud kladen důraz na motivaci ke změně, neméně důležité jsou kompetence, schopnost realizovat zmíněné požadavky. Často je odpor ke změně založen na strachu vycházejícímu z pochybností o sobě samém. (Zvládnou požadavky, které na mě budou v budoucnosti kladeny? Mám technické schopnosti navrhnout nebo přispět k zavedení budoucích procesů? Jak budu řídit lidi v kolaterálních strukturách? Mohu uspět v týmové práci? Jak mohu pomoci lidem, aby změny přijali a napomohli jim?) To, že si vedení podniku tyto obavy připustí a na základě toho zajistí rekvalifikaci a vytvoří přátelské prostředí, může omezit riziko neúspěchu při zavádění změny.

? Kontrolní otázky

1. V čem jsou podstatné odlišnosti procesu implementace podnikové strategie od procesu její formulace?
2. V čem spočívá obtížnost procesu implementace strategie? Proč se v podnicích tak často nedaří?
3. Jak se může v implementaci strategie uplatnit benchmarking?
4. Jak by se při implementaci strategie dal využít McKinseyho koncept 7 S?
5. Jaké jsou obecné iniciátory a bariéry změn?
6. Jaké poznatky z teorie změny uplatníte při řízení strategické změny v organizaci?
7. Na jaké oblasti bývá zaměřena diagnóza podniku ve vztahu k připravenosti na změnu?
8. Jaké výhody a nevýhody má procesně orientovaný pohled na podnik?
9. Jaký význam má znalost hodnototvorného procesu v podniku pro řízení změny?
10. Popište stručně jednotlivé kroky při rekonfiguraci podnikových procesů. Najděte reálný případ procesně řízeného podniku v ČR a dokumentujte na něm zvláštnosti procesního řízení.
11. Jaká je souvislost mezi řízením strategické změny a re-engineeringem?
12. Jaký vliv mají kompetence manažerů na proces implementace strategie?
13. Jakou roli hraje podniková kultura v procesu implementace strategie?
14. V čem spočívá přínos systémového přístupu v procesu implementace strategie?

Doporučená literatura

Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
 Fahey, L., Randall, R.M.: *The Portable MBA in Strategy*, John Wiley&Sons, 1994
 Galpin, T.J.: *Making Strategy Work*, Jossey-Bass Publishers, 1997
 Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
 Hron, J.: *Teorie řízení*, PEF ČZU Praha, 1997
 Johnson, G., Scholes, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, London, 1993
 Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
 Palán, J.F.: *Management organizační změny*, PEF ČZU (habilitační práce), 1998
 Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola věnuje pozornost samostatnému konceptu, který kombinuje zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody, principy řízení změny a psychologii učení na úrovni jednotlivce, skupin i organizace. Cílem kapitoly je charakterizovat principy učící se organizace včetně jejich teoretických východisek, stručně uvést metodiku její tvorby a problémy spojené s aplikací konceptu.



Návaznost na předměty

Problematika učící se organizace je principiálně postavena na systémovém přístupu, čerpá poznatky z psychologie a aplikuje principy řízení změny.

11.1 Vymezení pojmu učící se organizace

Učící se organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Učení je s tím, jak se obchodní podmínky současných podniků stávají stále prchavějšími a zmatenějšími, jedním ze základů existence podniků. Učení – jednotlivců, skupin a organizace jako celku – nabízí za předpokladu, že bude v souladu se strategickým záměrem, cestu vpřed. Podle jedné z definic učící se organizace jde o takovou

„...organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení se postupně transformuje.“

Často je koncept učící se organizace zaměřován s různými systémy vnitropodnikového vzdělávání. Vzdělávání a učení však není totéž.

11.1.1 Vymezení učící se organizace

Pojem *učící se organizace* se pokoušela vymezit řada autorů. Peter Senge, jehož *The Fifth Discipline* se stala bestsellerem na obou stranách Atlantiku, popisuje učící se organizaci jako místo:

„...kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků...kde se lidé ustavičně učí jak se učit spolu s ostatními...kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality, a jak ji mohou měnit.“

Nancy Dixon přidává do své definice učící se organizace prvek uspokojení zájmových skupin a tím dává organizačnímu učení směr:

„Učící se organizace využívá záměrně proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku k postupné transformaci organizace ve směru, který ve zvýšené míře uspokojuje zájmové skupiny.“

Učení tedy není jen otázkou přežití a úspěchu, ale přispívá k obohacení všech zájmových skupin, které mají vztah k organizaci – zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů, komunity, vlády, společnosti.

11.2 Charakteristiky učící se organizace

Z pokusů různých organizací stát se učící se organizací lze odvodit následující obecné charakteristiky učící se organizace:

- **Učení jako součást formulace strategie.** Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.
- **Participativní přístup.** Všichni nebo většina členů organizace mají šanci přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie. V ideálním případě tak činí ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami tak, aby strategie respektovala a podporovala různorodé zájmy.
- **Informatika.** Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení na základě vlastní iniciativy.
- **Formativní účetnictví.** Systémy účetnictví, rozpočtovnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.
- **Vnitřní výměna.** Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami, apod. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partnery v procesu učení.
- **Pružný systém odměňování.** Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování, a to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.
- **Podporující struktury.** Široký koncept, který zahrnuje vytváření sítě a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.
- **Sběr informací o vnějším prostředí.** Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí zajišťují průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí. Stejnou důležitost má proces zpracování a distribuce těchto informací k uživatelům.
- **Inter-organizační učení.** Učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formou benchmarkingu, joint ventures, strategických aliancí, apod.
- **Atmosféra podporující učení.** Dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.
- **Příležitost osobního rozvoje pro každého.** Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

11.3 Organizační učení

Učení je integrální součástí živé bytosti a lze je zjednodušeně vymezit jako způsob, kterým se měníme ve vztahu k minulému stavu. V tomto duchu lze vymezit 4 druhy nebo typy učení:

1. **Získávání znalostí** (učit se *co*)
2. **Získávání dovedností** (učit se *jak*)
3. **Osobní rozvoj** (učit se *jak se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciál*)
4. **Společné bádání** (učit se *jak dosahovat cílů společně*)

Učení je často vnímáno jako záležitost jedince, jako něco, co dělá člověk sám za sebe. Učení se však odehrává i mezi lidmi, ve vztazích mezi nimi. Jednotlivci mohou spolupracovat v tzv. kolektivním učení – k tomu směřuje jak akční učení tak týmové učení. Výsledky nejsou měřitelné ve smyslu toho, co si odnese jedinec, ale toho, čeho skupina lidí dosáhne společně. Společné bádání je jakýmsi mostem mezi učním jednotlivce a učící se organizací.

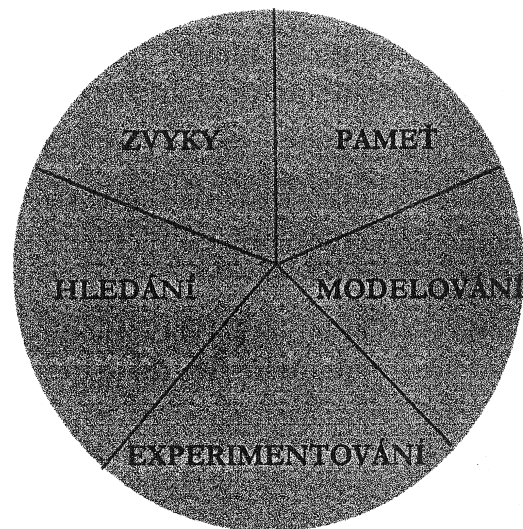
Organizace se obvykle zaměřují na jedince – nábor, výběr, vzdělávání, školení, hodnocení, kariérní růst, odchod z organizace – to vše zahrnuje řadu forem individuálního učení. Učící se organizace však vytváří pro toto učení lepší klima, protože učení je jedním ze základních pilířů organizace.

11.4 Pět disciplin učící se organizace

Peter Senge ve svém bestselleru *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* identifikoval pět oblastí, které je pro zavedení konceptu učící se organizace třeba zvládnout, podle Sengeho dokonce dosáhnout v nich mistrovství:

1. **Osobní dokonalost.** Osobní dokonalost je rozvoj vlastní osobnosti – „*postupné ověřování a prohlubování své osobní vize, soustředění vlastní energie a trénování trpělivosti v nazírání objektivní reality*“. Je to celoživotní úsilí o rozvoj vlastní osobnosti, cílů a snah, život v neustávajícím učení se stát se tím, čím můžeme být.
2. **Sdílení mentálních modelů.** Každý jedinec má své předsudky, zažité modely, způsoby, jakými vnímá a chápe svět. Mentální modely ovlivňují způsob, jakým se lidé vyrovnávají se skutečností i jakým vykonávají svou práci. Lidé spolu mohou nesouhlasit v důsledku rozdílného vnímání situace. Učící se organizace je založena na „kolektivním myšlení“, na dialogu a debatě, které umožňují sdílet rozličné osobní způsoby vnímání světa. To také napomáhá vytváření společné vize podniku.
3. **Sdílená vize.** Vytvoření společného obrazu budoucnosti, který posiluje identifikaci jednotlivců s organizací. Lidé se pak učí ne proto, že k tomu byli vyzváni, ale proto, že sami chtějí.
4. **Týmové učení.** Některé týmy se integrují tak silně, že retrospektivně je téměř nemožné rozpoznat, co je produktem kterého z členů týmu. Takové týmy jsou základní stavební jednotkou učící se organizace. Součástí týmového učení je dialog, tzn. schopnost kreativně rozvíjet myšlenky a nápady a pozdřet vlastní stanoviska v procesu utváření společného stanoviska týmu.
5. **Systémový přístup.** Systémový přístup integruje všechny ostatní složky. Systémové myšlení je metodologie vnímání celku a jeho částí a odvození vzorců chování ze struktury, do níž jsou jednotlivé součásti uspořádány. Systémový přístup vyjadřuje požadavek vnímat učící se organizaci jako živý systém, s jeho vnitřními vazbami a způsobem chování. To v praxi není tak jednoduché, často je úsilí zmařeno v samém počátku neschopností vnímat věci jako celek.

Jiný způsob jak uvažovat o těchto záležitostech je z pohledu stylu organizačního učení. Stejně jako se lidé učí různým způsobem i organizace mají různé styly učení. V následujícím schématu je uvedeno pět stylů učení, které lze aplikovat na organizaci jako živý, učící se systém.



Každý z výše uvedených stylů učení má svá *pro* a *proti*:

Zvyky

- *pro* – dobrý ve formování zvyků a norem chování, které jsou důležité pro zachování kontinuity a pro dlouhodobé přežití;
- *proti* – sklon opakovat zvyky, i když už ztratily původní účel, syndrom „slepého automatismu“.

Paměť

- *pro* – dobrý ve sběru, udržování a šíření zkušeností, informací a znalostí;
- *proti* – může být orientován do minulosti, spoléhat na řešení minulých problémů, syndrom „odporu ke změně“.

Modelování

- *pro* – dobrý v napodobování, benchmarkingu, „sbírání smetan“;
- *proti* – nebezpečí v přeceňování druhých a podceňování vlastních schopností, syndrom „ostatní vedou - my následujeme“.

Experimentování

- *pro* – dobrý v inovacích, metodě pokusu a omylu, aktivním experimentování s novinkami;
- *proti* – nebezpečí v upřednostňování experimentu před produkcí, řešení neexistujících problémů, syndrom „objev měsíce“.

Hledání

- *pro* – dobrý ve využívání zkušeností, otevřenosti, ochotě přijímat nové, ve vnímání širokého kontextu organizace;
- *proti* – někdy může vést ke ztrátě zaměření, přílišné orientaci na detail, syndrom „věže ze slonoviny“.

11.5 Metodika tvorby učící se organizace

Následující doporučení shrnutá do deseti kroků vytváření učící se organizace vycházejí z 16 principů podporujících učení:

1. **Ved'te lidi k samostatnému uvažování.** Výsledkem formálního vzdělávání bývá často „poučená bezradnost“. Lidé by však měli být vedeni k tomu, aby byli schopni pomoci sami sobě i svým spolupracovníkům v procesu ustavičného učení.
2. **Považujte chyby za součást učení a využívejte je pro rozvoj organizace i jejích členů.** Některé z největších objevů lidstva jsou důsledkem chyb. Zdravá míra chybování je zdrojem úspěchu, protože je dokladem vyhledávání a vytváření nových příležitostí. Ti, kteří dělají chyby, se učí nést za ně odpovědnost a neopakovat je.
3. **Buďte ochotní přepracovat organizační systém a struktury.** Systémy a struktury se musí přizpůsobovat novým potřebám – tak, jak se mění potřeby, musejí se měnit i systémy a struktury.
4. **Dolaďte podnikovou kulturu tak, aby podporovala učení jednotlivců.** Se zvyšující se sebeúctou pracovníků roste jejich pracovní morálka a sounáležitost s organizací.
5. **Podporujte proces učení jako takový, ne nutně pro jeho výsledky.** Učení samo o sobě je důležité, výsledky mohou být neplánované nebo nečekané. Proces učení zvyšuje přizpůsobivost a připravenost na změnu.
6. **Zachovávejte rovnost mezi těmi, kteří se učí.** Hierarchie bývá nepříjemná; přestože ne všichni toho umějí stejně nebo se učí stejně rychle, každé učení je jedinečné a má svou hodnotu, a proto si všichni zaslouží stejné ocenění.
7. **Podporujte co největší výměnu znalostí a dovedností mezi lidmi.** Kdekoli se sejdou aspoň dva lidé, mají příležitost si vyměňovat informace a tak se učit. V prostředí učící se organizace k tomu bude docházet téměř konstantně.
8. **Podporujte a učte lidi strukturovat jejich učení, místo abyste jim ho nabízeli už ve strukturované podobě.** Každá příležitost k učení by měla být využita jak pro získání nových znalostí nebo dovedností, tak pro rozvoj schopnosti učit se.
9. **Učte lidi objektivnímu sebehodnocení.** S tím, jak jsou lidé schopni vidět sami sebe v reálném světě, roste jejich schopnost usměrňovat své učení a trvale zlepšovat svou práci.
10. **Podporujte svobodu poznávání.** Každý krůček osvobozující proces poznávání a odstraňující překážky v učení vede k zvyšování všeobecného blaha.
11. **Respektujte různé preference v procesu učení jako alternativní a kombinovatelné přístupy k učení.** Výhodou kombinace vlastní stylu učení s jiným případně poznání jiného stylu učení rozvíjí vlastní způsoby učení a aktivizuje je.

12. **Podporujte poznávání vlastního stylu učení a myšlení u lidí i zprostředkujte jejich znalost ostatním.** Čím vyšší je míra sdílení vlastního stylu učení s ostatními, tím širší je společná základna komunikace mezi lidmi.
13. **Rozvíjejte znalosti lidí v různých oblastech.** Nikde není psáno, že znalosti nebo dovednosti z jedné oblasti se nemohou stát relevantními nebo užitečnými v jiné oblasti.
14. **Nezapomínejte na to, že aby se lidé učili nové věci snadno, musí to pro ně být logické, zábavné a motivující.**
15. **Myšlenky a nápady se nejlépe rozvíjejí v diskusi.** Učení probíhá v atmosféře, ve které lidé společně – často neformálně – rozvíjejí své nápady a takovéto diskuse považují za normální součást podnikové kultury.
16. **Vše je předmětem dalšího přezkoumávání a zpochybňování.** Žádné „posvátné krávy“ v kontextu učící se organizace neexistují – přijaté předpoklady jsou znovu a znovu testovány na základě nových informací, dat a zkušeností.

Na těchto 16 principech je vystaven návod pro vytváření učící se organizace, který se skládá z deseti postupových kroků:

1. **Vyhodnořte učení podporující kulturu vaší organizace.**
2. **Podporujte vše, co je pozitivní.**
3. **Posilujte v lidech pocit bezpečí.**
4. **Odměňujte ochotu riskovat.**
5. **Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.**
6. **Uveďte učení v život.**
7. **Formulujte vizi.**
8. **Uveďte vizi v život.**
9. **Propojte systémy.**
10. **Realizujte koncept.**

11.6 Nezpůsobilost organizace k učení

Chris Argyris ve svém komentáři ke studii o 6 velkých společnostech, které významně investovaly do programů na podporu změny vyvozuje obecné závěry o špatných postupech, které tyto investice znehodnotily:

- nepružná a nepřízpůsobivá pravidla
- manažeři i pracovníci nejsou v kontaktu se zákazníky a jejich potřebami
- manažeři nejsou oddáni změně, nejsou schopni spolupráce a nemají potřebnou kvalifikaci k realizaci změny
- špatné vztahy mezi funkcionálními skupinami
- vrcholoví manažeři odmítají věřit, že nižší zisk a menší podíl na trhu jsou více než jen dočasnou odchylkou
- nedostatek strategického myšlení
- slabá informovanost pracovníků na nižších stupních
- nízká vzájemná důvěra.

Řada organizace trpí neschopností se učit, projevující se takto:

- „*Má pozice jsem já*“ - úzký pohled na vlastní pozici namísto vnímání smyslu celku.
- „*Neprátele jsou oni*“ - sklon hledat nepřítelě jinde, když se věci nedaří, bez ohledu na to, že „tady“ i „tam“ jsou součástí téhož systému.

- „*Iluze hledání někoho zodpovědného*“ - je často reakcí na předchozí. Opravdový pro-aktivní přístup znamená vidět vlastní příspěvek k vlastním problémům.
- „*Hašení požárů*“ - sklon orientovat se na krátkodobé záležitosti a přehlížení pomalých postupných procesů změny.
- „*Podobenství o uvařené žábě*“ - nezaznamenané drobné změny v prostředí mohou vést k nečekaným důsledkům.
- „*Sebeklam učení se ze zkušeností*“ - přestože se člověk učí nejlépe ze zkušeností, jeho rozhodnutí mají vliv na ostatní; lidé jednají izolovaně a jejich akce mají nečekané důsledky, o kterých nic nevědí.
- „*Mýtus manažerského týmu*“ - týmy mohou za určitých okolností pracovat velmi dobře, stává se však, že pod tlakem se projeví vnitřní konflikty a týmy se rozpadnou. Anebo - jak to jinými slovy vyjádřil Senge: „*Jak může tým zodpovědných manažerů s individuálními IQ nad 120, mít kolektivní IQ 63?*“

Neschopnost učit se je navíc umocněna reaktivním postojem ke změně, která je vnímána jako cosi, co přichází zvenčí. Proto je lépe generovat vizi zevnitř organizace a ptát se: čím chce být a jak se do toho stavu chce dostat. Zde jsou tři úrovně vysvětlení:

úroveň 1	události	reaktivní
úroveň 2	vzorce chování	citlivý
úroveň 3	teorie systémů	generativní

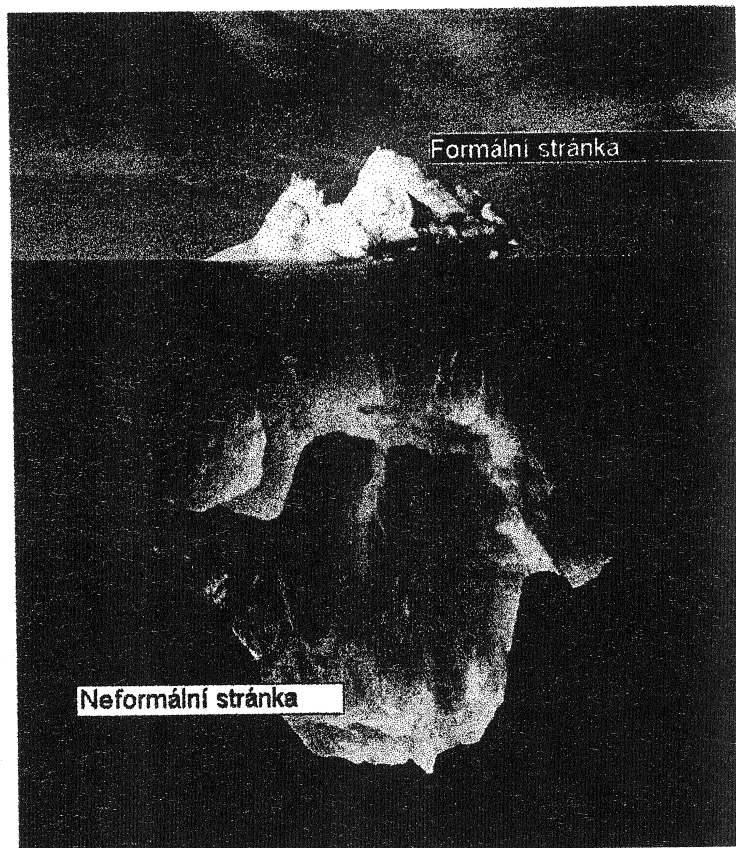
Vnímání věcí jako izolovaných událostí vede k reaktivnímu chování, kde jsou ostatní lidé obviňováni z toho, že se věci nedaří. Chápání událostí s pomocí vzorců chování umožňuje organizacím vyhnout se pasti reaktivního chování a stát se citlivými na změny trendů. Teorie systémů poskytuje nejhlubší vysvětlení příčin určitého typu chování s využitím zpětných vazeb, odchylek, zpoždění, cyklů a spirál, z nichž je patrné, že problém bývá společným produktem řady individuálních akcí. Je generativní, protože poskytuje hlubší vhled umožňující lidem reflektovat situaci na pozadí vlastních vzorců chování a inspiruje je k změnám.

Důvodem, proč se nedaří realizovat změny v organizaci, tak jak byly vymyšleny a naplánovány, je tzv. stinná stránka organizace. Zmínka o ní v řadě pozitivně laděných publikací z oblasti managementu a podnikání zcela chybí, přesto je nedílnou součástí každého uskupení lidí. Stinnou stránkou organizace jsou obvykle míněny následující dva aspekty:

- **neformální aspekt** - ta část organizace, která je skryta zrakům veřejnosti, aniž by byla nutně špatná. Je komplementární k formálním strukturám a procesům. Může přispět jak k efektivnímu fungování organizace, tak k prosazování individuálních nebo dílčích zájmů.
- **démonický aspekt** - negativní část organizace, která může být jen důsledkem zveličení, deformace nebo degenerace dobrých nebo pozitivních kvalit. Lze na ni narazit v situacích, charakteristických snahou vzbudit nadprůměrný výkon - s tím, jak roste pozitivní síla se posiluje i potenciál pro negativní síly.

¹ Podobenství vychází z poznatku o tom, že signální soustava žaby není schopna zaznamenat pomalé, postupné změny. Vhodíte-li žabu do hrnce s horkou vodou, vyskočí z něho. Dáte-li ji však do studené vody a postupně hrnce zahříváte, žaba rozpozná vysokou teplotu vody až v době, kdy na ni není schopna reagovat. (pozn. autora)

SCHÉMA 11-2: ORGANIZAČNÍ LEDOVEC



Vrcholek ledovce - to je racionální a logická sféra, do které směřuje své úsilí většina manažerů, a kterou také většina manažerů dobře zvládá. Pokud však není stejné úsilí věnováno stinným, mlhavým a často nezmapovaným hlubinám pod hladinou, jsou jakékoli snahy o změnu bezpředmětné. Neformální aspekty stinné stránky jsou velmi zřetelné při srovnávání podnikové rétoriky se skutečnými zkušenostmi lidí. V řadě organizací, které proklamují, že „lidé jsou jejich nejhodnotnější majetkem“, se lze po zjištění reality dozvědět:

- „Lidé jsou nahraditelní.“
- „Jsi jen tak cenný jako tvůj včerejší výsledek.“
- „Pokud došlo k propadu v tržbách, jsi to ty, kdo je vinen, ne manažer.“
- „Zjisti, co si myslí šéf, a udělej to.“
- „Nápady si nech pro sebe.“

Egan identifikoval pět aspektů stinné stránky organizace:

- organizační kultura
- osobní styl
- sociální systémy organizace
- organizační politika
- skrytá organizace.

Jednoduchý test ke zjištění, jestli je organizace politická, poskytuje následujících 5 otázek:

Existují ve vaší organizaci lidé, kteří

...rádi využívají svou moc?	Ano	Ne
...soutěží o vzácné zdroje?	Ano	Ne
...chrání svůj vlastní dvorek?	Ano	Ne
...mají rozdílné ideologie a hodnoty?	Ano	Ne
...bojují s ostatními o vítězství?	Ano	Ne

Pětkrát ano a jste součástí normální organizace!

Všechny organizace jsou politické. Politika může podpořit nebo poškodit efektivnost organizace. Politické aktivity mají jasný dopad na schopnost organizace učit se a ovlivní i strategii organizace v této oblasti.

Učící se organizace směřuje ke zdravému a příjemnému místu přizpůsobenému k životu a učení lidské bytosti. Přesto je mnoho současných organizací spíše nezdravých, některé jsou přímo toxické.

? Kontrolní otázky

1. V čem se učící se organizace liší od tradičního podniku?
2. Jak může manažer podporovat učení na úrovni jednotlivce a skupiny?
3. Jaká je výhoda znalostí jako zdroje konkurenční výhody? Jak mohou být znalosti v podniku udržovány, rozvíjeny a sdíleny? Jaké nástroje jsou k tomu využívány?
4. Jaké prostředí vytváří příznivé podmínky pro učící se organizaci?
5. Uveďte příklady odvětví vhodných pro aplikaci principů učící se organizace a doložte je argumenty.
6. Najděte na internetu příklady podniků, které aplikují principy učící se organizace. Zhodnoťte přínos, který jim tento koncept přináší.
7. Jaké fáze v procesu vytváření učící se organizace považujete za kritické a proč?

Doporučená literatura

- Argyris, C. : *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*. Allyn & Bacon, Boston, 1990
- Calhoun W. Wick, Lu Stanton Leon: *The Learning Edge* New York, McGraw-Hill, 1992
- Egan, G.: *Managing the Shadow Side*, Jossey Bass, San Francisco, 1994
- Pedler, Burgoyne, Boydell: *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, 2. vydání, McGraw-Hill, Maidenhead, UK, 1977
- Plant, R.: *Managing Change and Making It Stick*, Fontana, London, 1987
- Senge, P. : *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, 1990
- Tichá, I.: *Učící se organizace*, PEF ČZU v Praze, 1999

12 STRATEGICKÉ ALIANCE

proč souhlasí
přijít a dovést produkt. subj.



Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola se věnuje konkrétnímu typu strategie, který nabývá v praxi na významu. Cílem kapitoly je charakterizovat strategické aliance jako samostatný podnikatelský koncept, popsat způsob jejich vytváření včetně pravidel, která by měla být dodržována, a základní principy řízení strategických aliancí.

12.1 Ekonomické a právní aspekty vytváření strategických aliancí

12.1.1 Úvod

Strategické aliance (SA) vznikají v reakci na rychle se měnící podmínky na domácích i zahraničních trzích. Inovace ve formě komercializace nových produktů a technologií požaduje dovednosti a zdroje v řadě funkčních oblastí včetně výzkumu a vývoje, výroby, marketingu, odbytu a distribuce a služeb. Přestože je možné, aby jeden podnik byl dostatečně silný ve všech těchto oblastech, daleko pravděpodobnější je, že bude třeba získat přístup ke komplementárním zdrojům v jiných podnicích, aby bylo možno rychle a účinně implementovat inovační proces.

Většina strategických aliancí je vytvářena cestou smluvních ujednání, která ošetřují částečnou integraci aktiv a zdrojů každého z účastníků pro dosažení vzájemně výhodných cílů, které by při absenci tohoto vztahu byly nereálné. Využívání tohoto typu mezipodnikových vztahů odráží úroveň funkční a tržní specializace, s níž jsou současní řidiči pracovníci konfrontováni. Navíc podnikům umožňují rychlé změny v jejich strategickém zaměření směrem k novým výrobkům a příležitostem, aniž by se výrazně zvyšovala míra rizika s takovými kroky spojená.

12.1.2 Základní formy strategických aliancí

Mezipodnikové partnerské vztahy strategického charakteru se vytvářejí obvykle mezi velkým podnikem s relativně zralými funkčními schopnostmi v oblastech jako vývoj výrobku, výroba nebo distribuce (silnější partner) a menším podnikem s rozvinutými kompetencemi v oblasti výzkumu a vývoje, rozvoje výrobku apod., ale s nedostatkem kapitálu a dalších zdrojů k tomu, aby mohl nový výrobek uvést na trh sám (slabší partner). Partnerské vztahy vznikají také mezi podniky o srovnatelné velikosti za předpokladu, že podniky mají komplementární zdroje - tyto vztahy jsou však často předmětem detailnějšího sledování z hlediska antimonopolního zákona a potenciálního efektu, který může mít tato spolupráce na podmínky trhu.

V podnikatelské praxi existuje řada různých forem těchto vztahů, ty nejzákladnější jsou uvedeny níže:

- Silnější partner vstoupí do slabšího formou kapitálové investice a má tak právo delegovat svého zástupce do představenstva. Slabší společník je smluvně vázán k určitému typu řízení podnikových činností. Smluvní strany však nevstupují do žádných

dalších dohod ve vztahu ke specifickým funkčním oblastem (výzkum a vývoj, distribuce, apod.).

- Silnější partner zaměstnává slabšího nejčastěji na realizaci výzkumného nebo rozvojového projektu. Slabšímu partnerovi je vyplácen poplatek za výzkum např. v závislosti na specifickém užití technologie vyvinuté během projektu a která bude vlastnictvím silnějšího partnera.
- Silnější partner souhlasí s rolí distributora nebo výrobce originálního zařízení ve vztahu k výrobku vyvinutému slabším partnerem a rovněž kapitálově investuje nebo finančně přispívá na rozvoj technologie u slabšího partnera.
- Silnější partner financuje vývoj výrobku na základě technologie vlastněné slabším partnerem. Silnější partner souhlasí s nákupem nových výrobků od slabšího partnera za předem dohodnutou cenu (násobek výrobních nákladů) a slabší partner souhlasí s placením poplatků silnějšímu za výrobky prodané třetí straně.
- Silnější partner kapitálově investuje do slabšího a navíc poskytuje další finance na výzkum a vývoj určité technologie. Silnější partner má právo účastnit se řízení projektu a licencovat výslednou technologii pro využití v různých oblastech.
- Silnější partner financuje výzkum a vývoj nového výrobku slabšího partnera. Výsledný produkt je ve vlastnictví slabšího partnera, ale silnější partner si může koupit práva na výrobek a poplatky plynoucí z jeho budoucího prodeje.
- Silnější partner kapitálově investuje do slabšího, financuje výzkum a vývoj a kupuje výrobky od slabšího a má opční právo koupit partnerský podnik v budoucnosti za cenu vycházející z dohodnutého vzorce.

Každá transakce v rámci obecnějšího formátu vyžaduje řadu dalších rozhodnutí. Např. u mezipodnikového partnerského vztahu v oblasti distribuce se partneri musí dohodnout na délce trvání dohody, rozsahu výrobku (např. existující sortiment nebo budoucí sortiment), na trzích (domácí, zahraniční), na úrovni exkluzivity spojené s dohodou. Podobně každý vztah v oblasti výzkumu a vývoje vyvolává otázky technického rozsahu následného využití technologie apod. Rozhodnutí v těchto oblastech do značné míry určují význam těchto vztahů pro zúčastněné strany.

12.1.3 Charakteristika partnerů

Každý z partnerů přináší do jednání o vytvoření partnerského vztahu různé silné stránky, potřeby a zájmy. Silnější partner pohlíží na slabšího jako na prostředek pro zaplnění mezery ve vlastních zdrojích, jako je schopnost rychle vyvinout žádoucí novou technologii nebo změnit portfolio výrobku. Silnější partner může také chtít získat přístup k manažerům nebo technikům slabšího partnera. Slabší partner obvykle vyhledává dodatečný kapitál a funkční podporu v oblastech, které není schopen sám plně rozvinout např. marketing nebo distribuce. Bez ohledu na komplementaritu zdrojů, které partneri do vztahu vnesou, bude mezi partnery existovat napětí vyplývající ze snahy silnějšího partnera řídit a kontrolovat činnost slabšího partnera a jeho protikladného zájmu zachovat si nezávislost a autonomii.

12.1.4 Oblasti vyjednávání

V počátcích vytváření mezipodnikových partnerských vztahů se silnější partner obvykle nezajímá detailně o silné stránky a zájmy slabšího partnera, snažil se ve vztahu dominovat a využít partnerství jako základní krok k akvizici.

Akvizice však nepřinášely vždy očekávané výsledky. Důvodem byla ztráta motivace zaměstnanců slabšího podniku pracovat ve strukturách silnějšího, ztráta podnikatelského ducha, který byl zdrojem úspěchu původního podniku atd. Důsledkem neúspěchů bylo nové zaměření partnerských vztahů - nejedná se už o zahajovací akt následné akvizice. Slabší partner je považován za nezávislého, samostatného a rovnoprávného a vyjednávání se tudíž dostává do rovnováhy.

Řada faktorů ovlivňuje prvotní vyjednávání o vytvoření úspěšného partnerství mezi podniky. Mezi ty nejdůležitější patří:

- Každá ze zúčastněných stran musí být schopna jasně definovat a formulovat své cíle a limity s ohledem na partnerství s druhou stranou.
- Vyjednávání by se měli účastnit všichni, kteří budou za partnerství odpovědní, a samozřejmě vrcholoví pracovníci, kteří mají pravomoc zavázat podnik k činnostem souvisejícím se vznikajícím partnerstvím. Každá ze stran by měla určit jednoho pracovníka - „šampióna“, který by řešil problémy spojené s navázaným partnerstvím.
- Je třeba vynaložit veškeré úsilí na to, aby se vyjednávání udrželo v mezích spolupráce. Obě strany musí chápat, že vyjednávání slouží k vytvoření základů pro dlouhodobé partnerství a že nekončí podpisem dohody. Atmosféra vyjednávání nesmí zpochybňovat motivy a záměry zúčastněných stran.
- Podmínky využití a ochrany technologií a důvěrných informací musí být stanoveny hned na počátku vznikajícího partnerství, a to zvláště tehdy, jsou-li technologie v centru společného projektu. Např. je nutné ošetřit, aby jedna ze stran mohla prodávat výrobky nezávisle na partnerském vztahu, aniž by u druhé strany vyvolávala obavy z neoprávněného užití důvěrných informací.
- Slabší partner se musí zabývat možností, že požadavky silnějšího partnera mohou omezit jeho schopnost obsluhovat další zákazníky nebo využívat jiné příležitosti. Rovněž silnější partner musí vzít v úvahu to, že investice do společného projektu omezí jeho možnost využívat nové příležitosti na trhu.
- Podmínky partnerství (např. transfer technologií, výrobní licence, speciální ceny, záruční podmínky) mohou tlumit další možnosti financování z vnějších zdrojů (akvizice třetí stranou, veřejné nabídky ap.) nebo mohou vyžadovat prozrazení některých informací, které nemusí vyhovovat jednemu z partnerů. Akcionáři tak mohou vyžadovat určité záruky ve vztahu k budoucímu financování a likviditě.
- Ačkoli silnější partner většinou chápe snahu slabšího partnera zachovat si autonomní postavení je kulturní šok obvykle častým a důležitým problémem, zvláště tehdy, liší-li se partneři v oblastech, jako je rychlost rozhodování, sklon k riskování a přístup ke kontrole kvality u výrobků nově uváděných na trh.
- Partnerství mezi podniky je dlouhodobý vztah a partneři musí brát na zřetel, že v průběhu času se změní jejich cíle s tím, jak bude posilovat slabší partner nebo jak se budou měnit podmínky na trhu, případně se změnami v technologiích, v personálním obsazení nebo v řídicím stylu.
- Současně se zahájením partnerství je třeba ošetřit podmínky jeho zániku. Silnější partner by měl hned v počátcích pochopit, že cílem není akvizice slabšího, a pokud investuje, měla by být učiněna opatření zajišťující návratnost jeho investic.

12.1.5 Faktory ovlivňující úspěch partnerství

Oblíbeným instrumentem pro vytváření strategických aliancí jsou společné podniky (joint ventures). O nich je také k dispozici nejvíce informací a údajů. Protože je však každý takovýto partnerský vztah jedinečný, je obtížné z těchto informací vyvozovat obecné závěry. Přesto by však manažeři měli brát v úvahu možné efekty následujících nedostatků:

1. Velmi často nejsou realizovány technologické cíle partnerství, protože jeden z partnerů ztratí zájem po té, co prostřednictvím partnerství specifickou technologii zužitkoval.
2. Plánování předcházející vytvoření partnerství je často neadekvátní, někdy unáhlené. Např. vztah v oblasti distribuce může ztroskotat na tom, že byl pro daný trh vybrán nevhodný výrobek, nebo proto, že partneři nezhodnotili dobře konkurenční faktory na trhu.
3. Komunikace mezi partnery je ještě před formováním partnerství nedostatečná, někdy z jazykových jindy z kulturních nebo geografických důvodů. Kromě toho může partnerství poškozovat nedostatek ochoty manažerů efektivně přispívat a sdílet své znalosti a zkušenosti s manažery partnerského podniku, což nakonec vede k nedůvěře na obou stranách.
4. Partneři nedosáhnou shody v oblasti základních cílů realizovaného partnerství. Tento jev dokládá přehnaný důraz na metody a procedury, čímž se snižuje flexibilita ve využívání alternativních metod k dosažení obecného cíle. Podobně mohou partneři zhoršit naději na úspěch omezením svých aktivit na příliš úzce vymezený trh nebo výrobovou řadu.
5. I v případech, kde se partneři na základních cílech partnerství shodnou, může dojít k nejasnostem pokud účastníci nedoceňují význam získávání znalostí a procesních zkušeností v průběhu partnerství, které může být realizováno na různých trzích a v různých skupinách výrobků. V některých případech je klasické měření úspěšnosti pomocí dosaženého podílu na trhu nebo tržbami nedostatečné a je třeba shodnout se na pro obě strany vyhovujících ukazatelích.
6. Nesprávné nebo rigidní cíle často vedou k špatnému strategickému rozhodování v oblasti fungování partnerství.
7. Partnerství je do značné míry založeno na snaze partnerů efektivně využít svou komparativní výhodu, přesto se však může zmitat v problémech plynoucích z neochoty partnera nebo partnerů dělit se o vliv a kontrolu nebo poskytnout partnerství potřebnou podporu.
8. V některých případech mohou partnerství negativně ovlivňovat místní podnikatelské podmínky. Např. místní legislativní úprava společného podnikání může být značně omezující nebo se mohou výrazně měnit ekonomické podmínky v závislosti na nestabilním politickém prostředí nebo dalších faktorech mimo kontrolu zúčastněných partnerů.

Celá řada dalších faktorů může negativně ovlivňovat strategické mezipodnikové vztahy, včetně obecné nekompatibility partnerů z hlediska jejich velikosti, cílů, podnikové kultury, dále obtížné komunikace vyplývající z neochoty partnerů částečně delegovat kontrolu nad podnikem, neshody v oblasti hlavních problémových okruhů bez adekvátního připomínkového řízení, konfliktů s vnitřními funkcemi a finančními cíli jednoho z partnerů, neschopnosti partnerů dohodnout se na rozdělení odpovědnosti a práva ukončit partnerský vztah a konečně nedostatek dovedností a zkušeností v oblastech nutných pro zajištění úspěšného fungování partnerství.

12.1.6 Právní problémy

Struktura strategického mezipodnikového vztahu je vždy ovlivňována domácími a zahraničními právními normami. Z legislativního hlediska je např. společný podnik (joint venture) preferovanou formou vstupu na cizí trhy. Legislativa v oblasti zahraničních investic a protimonopolní zákon mohou upřednostňovat společný podnik s významným lokálním účastníkem. Společné podniky často získávají výrazné úlevy, mohou využívat zvýhodněných odpisů a tak vyvážit případné licenční poplatky za použití technologie, nebo využít příznivějších daňových předpisů pro oddělený subjekt, nebo využít korporační struktury k efektivní ochraně aktiv před riziky, kterým je společné podnikání vystaveno.

Pestrá škála struktur uplatňovaných při formování strategických mezipodnikových vztahů umocňuje důležitost legislativních a regulačních opatření, která ovlivňují výběr vhodné struktury. Mezi ty nejdůležitější faktory patří:

- **Zákony upravující intelektuální (duchovní) vlastnictví.** Jakákoliv aliance, která vytváří nebo využívá vlastnictví duchovních statků musí respektovat domácí i zahraniční úpravy a regulace ochrany a registrace vlastnických práv k duchovním statkům.
- **Antimonopolní legislativa a zákony upravující soutěž.** Aliance musí zhodnotit potenciální vliv své činnosti na soutěž na domácím i zahraničních trzích. Relevantní zákony a regulační opatření zahrnují metodiky na ohodnocení licenčních smluv, distribučních smluv, společného podnikání a případně akvizicí.
- **Regulace prodeje zboží.** Většina aliancí je nějak spojena s odbytem zboží, ať už se jedná o prodej mezi partnery nebo prodej třetí straně. K tomu se váže celá řada právních norem upravujících prodej, distribuci, testování, kontrolu exportu a řadu dalších regulačních opatření týkajících se různých aktivit prodejců na cizích trzích.
- **Zákony související s přenosem technologií z/do zahraničí.** Řada rozvojových zemí se snaží regulovat invazi smluv týkajících se transferu technologií, jako např. licence na technickou podporu mezi velkými zahraničními podniky a lokálními podniky. Obvyklými oblastmi zájmu je výše kompenzace za povolenou licenci a typ omezení, které lze uvalit na nabyvatele licence v souvislosti s využitím získané technologie.
- **Zákony ošetřující příliv investic.** Většina rozvinutých i rozvojových zemí má právně ošetřen příliv investic. Např. vytvoření mezinárodního společného podniku (společného podniku se zahraniční účastí) nebo akvizice lokálního podniku zahraniční firmou může být předmětem přezkoumávání vládními úřady a povolení závisí na souhlasu s podmínkami zaměstnávání místních pracovních sil, využívání místních surovin, repatriace příjmů v tvrdé měně, apod.

Kromě toho vyvolávají různé typy mezipodnikových vztahů problémy spojené se zákony o investicích a rozlišením toho, kdy jde o investici a kdy o akvizici podniku jako celku; dále jsou tu daňové zákony a zákony o účetnictví a zákon o konkursu a vyrovnání v případech, kde je ohrožena finanční stabilita jedné nebo obou zúčastněných stran.

12.1.7 Přehled základních typů strategických aliancí

- Licenční smlouvy
- Společný výzkum a vývoj
- Vývoj výrobku a nákupní dohody
- Výrobní dohody
- Dohody o prodeji a distribuci
- Dohoda o společném podnikání (joint venture)

■ Investiční vztahy

12.1.8 Výběr a hodnocení strategického partnera

12.1.8.1 Vyhledávání potenciálních strategických partnerů

Vyhledávání vhodných kandidátů pro strategické partnerství je třeba věnovat velkou pozornost. Základem pro vytvoření mezipodnikového vztahu mohou být existující vazby s dodavateli, distributory nebo zákazníky. V ostatních případech je vhodné vyžádat si informace o možných kandidátech od různých expertů, např. obchodních asociací, komor, finančních institucí, právníků, auditorů a nezávislých poradců. Kromě toho lze podnik s komplementárními zdroji posuzovat podle zveřejněných informací, výročních zpráv apod.

12.1.8.2 Hodnocení potenciálního licenčního partnera

Licenční partnery lze využít k tomu, aby poskytovateli licence pomohli v realizaci dalšího výzkumu a vývoje, ve výrobě zboží založeném na licencované technologii, v distribuci zboží, které mohl poskytovatel licence dříve vyrábět sám nebo s pomocí jiného podniku (držitele licence) apod. Mezi nejdůležitější charakteristiky potenciálního nabyvatele licence, které je třeba důkladně zvážit, patří následující:

- **Technické a funkcionální dovednosti.** Potenciální nabyvatel licence by měl být schopen demonstrovat zkušenosti v konkrétní technické oblasti a ve funkcích, které jsou ve vztahu k předmětu licence. Např. je-li licence udělována na distribuci zboží, měl by distributor - nabyvatel licence být schopen doložit své schopnosti a zkušenosti s distribucí podobného nebo komplementárního výrobku na cílovém trhu.
- **Formální strategický záměr.** Potenciální nabyvatel licence by měl být schopen formulovat formální strategický záměr včetně detailních kroků vedoucích k plnému využití licencované technologie. Záměr by měl obsahovat také odhady výdajů a tržeb nabyvatele. Tyto odhady se pak jako klauzule mohou stát součástí licenční smlouvy.
- **Manažerské schopnosti a dovednosti.** Potenciální nabyvatel licence by měl mít ve svém vedení jednoho nebo dva zkušené manažery, kteří by poskytovali záruku, že podnik je schopen realizovat svůj strategický záměr. Tento manažer by se měl stát jakýmsi „šampiónem“ mezipodnikového vztahu a realizovat jej tváří v tvář dalším konkurenčním příležitostem.
- **Finanční zdroje.** Potenciální nabyvatel licence by měl mít dostatek zdrojů pro financování strategického záměru a pro případné další aktivity spojené s nabytím licenční technologie.

12.1.8.3 Hodnocení potenciálního partnera pro společné podnikání

Jen málo oblastí bylo tak extenzivně zkoumáno jako výběr partnera pro společné podnikání. Společné podnikání přináší specifické problémy, neboť vyžaduje částečnou integraci dovedností, postojů, předpokladů, dispozic a zkušeností partnerských organizací a jejich zaměstnanců. Hodnocení potenciálního partnera se proto nezaměřuje pouze na funkcionální charakteristiky, ale také na míru kompatibility mezi potenciálními partnery. Mezi hodnocené faktory patří následující:

- **Kompatibilita.** Potenciální partneři by měli být kompatibilní v řadě oblastí, jako např. míra oddanosti společnému podnikání, velikost a struktura organizace, národní a podniková

kultura. V lepším případě bude rozhodnutí o společném podnikání předcházet nějaké forma dřívější vzájemné spolupráce.

- *Funkcionální schopnosti a zdroje.* Funkcionální schopnosti a zdroje partnerů musí být kompatibilní. Např. při mezinárodním společném podniku založeném k využití schopnosti místního podniku rychle vstoupit na trh, je třeba věnovat větší pozornost hodnocení distribučních schopností partnera než jeho potenciálu v oblasti vývoje nového výrobku.
- *Manažerské zajištění.* Potenciální partner by měl být schopen zajistit po řídicí stránce všechny potřebné úkony spojené se společným podnikáním se zvláštním zřetelem na ty, ve kterých přebere funkcionální odpovědnost.
- *Kapacity a podpora.* Přestože společný podnik obvykle funguje jako samostatná jednotka, je občas užitečné, je-li partner ochoten nabídnout k využití vlastní kapacity nebo poskytnout společnému podniku administrativní podporu.
- *Zkušenosti s vládními a regulačními opatřeními.* Existují případy, zvláště v souvislosti s mezinárodními společnými podniky nebo se společnými podniky vyrábějícími nebo prodávajícími zboží, které je předmětem státních zkoušek, kde jsou zkušenosti lokálního partnera v jednání s vládou nebo místními úřady neocenitelné. Např. v řadě zemí vláda kontroluje distribuci některých výrobků na místním trhu.
- *Finanční zdroje.* Potenciální partner musí mít dostatečné zdroje na podporu společného podnikání a jakýchkoliv dalších funkcionálních aktivit, které se mohou stát pro společný podnik nezbytnými.
- *Reputace.* Společný podnik je patrně nejviditelnější formou mezipodnikové spolupráce. Pokud je to možné, je žádoucí vyhledat takového partnera, který má dobrou reputaci na trhu a který může nabídnout potřebné dovednosti a zdroje pro zamýšlený společný podnik.

12.2 Vytváření strategických aliancí: rámcový metodický postup

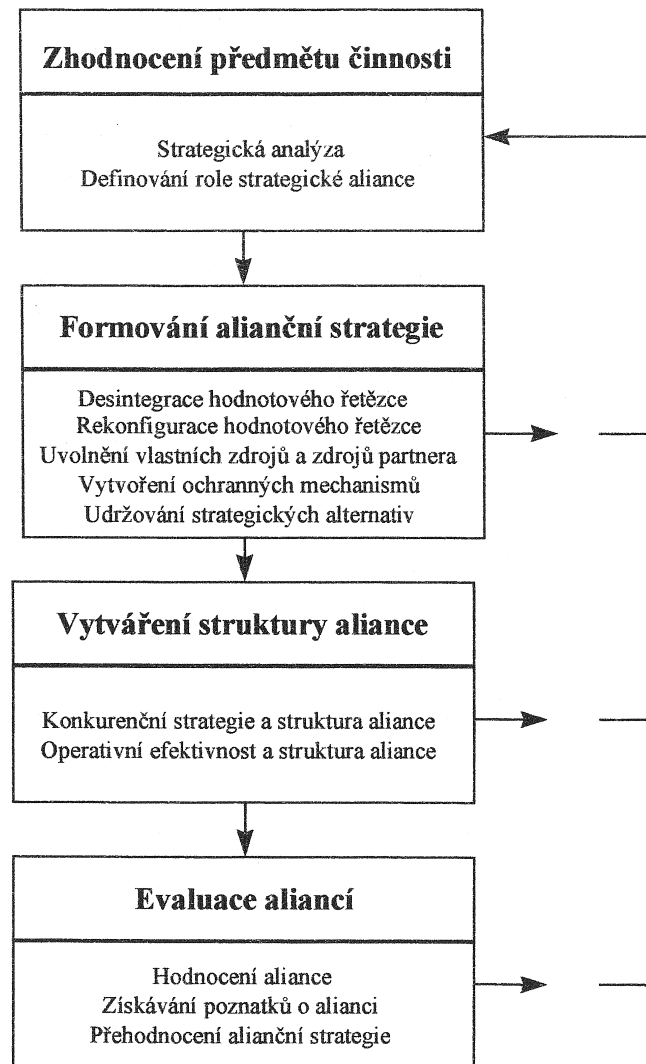
Dosavadní výzkumy ukázaly, že podniky vstupující do strategických aliancí se nevyhnou 4 klíčovým aktivitám. Setkat se s těmito 4 aktivitami v podobě uspořádané tak, jak je to ve schématu 12-1 lze však jen zřídka: podniky mají totiž sklon vytvářet strategické aliance ad hoc, na základě okamžité taktické potřeby. I tyto postupy však jde včetně následných korekcí zobecnit a nabídnout metodiku, která by měla posloužit jako vodítko pro úspěšné formování strategických aliancí.

12.2.1 Zhodnocení předmětu činnosti

V ideálním případě by podniky, které zvažují vytvoření strategické aliance pod tlakem mezinárodní konkurence, měly znovu zvážit a vyhodnotit oblast, ve které podnikají, zhodnotit svůj konkurenční styl a vyhledat příležitosti k posílení své konkurenční pozice. Pokud je mezi těmi příležitostmi vytvoření aliance, je třeba se seriózně zamyslet nad rolí, kterou takovýto mezipodnikový vztah může sehrát v souvislosti se strategickými cíli podniku.

12.2.1.1 Strategická analýza

Před tak významným krokem, jakým vstup do strategické aliance pro podnik bezesporu je, je nutná zevrubná analýza dosavadního způsobu podnikání, a to zejména ve vztahu ke stávajícím a potenciálním konkurentům a k příležitostem a ohrožením identifikovaným ve vnějším prostředí. Metodologický postup vhodný pro tuto analýzu vychází z analytické části procesu strategického řízení a s ohledem na konkrétní podmínky podniku lze pro tento účel některé metody upřednostnit před jinými: zcela určitě je namístě zhodnocení situace v odvětví s využitím Porterova modelu analýzy konkurence, dále analýza konkurentů včetně vytvoření strategických map odvětví. Pohled do vnějšího prostředí by zcela jistě měla doplnit analýza vnitřního prostředí, a to alespoň v minimalistické verzi: zhodnocením dosavadní strategie, vyhodnocením výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, analýzou podnikového portfolia a např. analýzou klíčových faktorů úspěchu.



12.2.1.2 Definování role strategické aliance

Ukáže-li předchozí analýza, že vytvoření strategické aliance by mohlo být vhodným řešením situace podniku, pak je třeba explicitně vyjádřit roli, kterou má aliance sehrát ve strategickém zaměření podniku. Toto vymezení totiž později určí typ aliance, který by měl podnik vytvořit.

V řadě podniků se však k tomuto úkolu přistupuje spíše intuitivně a jeho řešení se podobá sérii pokusů a omylů.

Právě časté podcenění tohoto kroku je příčinou tvrdé kritiky mezipodnikových vztahů: nevyjasnění role aliance naznačuje přístup k alianci jako takové. Pokud však není považována pouze za rychlé východisko z nouze, její vytvoření je dobře promyšlené a její strategický význam pro všechny zúčastněné přesně vymezen, je její přínos pro zdraví podniku téměř vždy produktivní. Je-li role aliance dobře chápána a vymezena pomocí dlouhodobých strategických výhod a přínosů, pak je snadnější i realizace dalších kroků uvedeného metodického postupu. Jednotlivá podnikatelská činnost prováděná strategickou aliancí by měla být hodnocena podle role, kterou hraje v rodičovském podnikovém portfoliu (Klíčové otázky: Jakou roli hraje daná podnikatelská činnost v rodičovském podnikovém portfoliu? Má hlavní nebo spíše vedlejší roli v celkovém charakteru rodičovských podnikatelských aktivit?)

Podnikatelská aktivita, kterou do strategické aliance přináší partner by měla být hodnocena také podle síly partnera vzhledem k ostatní konkurenci. (Klíčové otázky: Jde už o zavedeného vůdce nebo jde spíše o následovníka, snažícího se držet krok s konkurencí?).

12.2.2 Formování alianční strategie

Přestože manažeři často tihnou k tvrzení, že vytvoření aliance není o nic víc, než podnikání jiným způsobem, lze v tomto vágním vysvětlení nalézt 5 aspektů, které vytváření aliance v různé míře doprovázejí:

1. Desintegrace hodnotového řetězce
2. Rekonfigurace hodnotového řetězce
3. Uvolnění vlastních zdrojů i zdrojů partnera
4. Vytvoření ochranných mechanismů
5. Udržování strategických alternativ

12.2.2.1 Desintegrace hodnotového řetězce

Desintegrace hodnotového řetězce zahrnuje desagregaci na jednotlivé hodnototvorné činnosti a jejich zhodnocení z hlediska rizik, které by mohla přinést situace, v níž by některé z těchto činností zajišťovala jiná firma. Tento analytický postup vede podniky k tomu, aby se staly podnikavější v schumpeterovském slova smyslu: vyhledávání nových kombinací při podnikání.

Vedlejším efektem analýzy hodnotového řetězce bývají často zjištění o silných a slabých stránkách marketingu, o dosud neznámých nebo nesledovaných tržních příležitostech, o nových trendech ve výrobě.

12.2.2.2 Rekonfigurace hodnotového řetězce

Výsledky analýzy ve smyslu určení silných stránek v relaci se zákazníky požadovanými hodnotami pomáhají rozlišit ty složky hodnotového řetězce, které je ze strategického hlediska žádoucí dále rozvíjet v rámci podniku, protože jsou zdrojem jeho konkurenční výhody, a které lze bez zvláštních rizik převést na partnerský podnik.

12.2.2.3 Uvolnění vlastních zdrojů i zdrojů organizace

Převedení některých činností na jiné subjekty uvolňuje vlastní zdroje. Výběr partnera hraje v této souvislosti významnou roli. Ukázalo se, že podniky již většinou mají zpracované mechanismy vyhledávání vhodných partnerů (spíše zahraniční než naše). S ohledem na snahu uvolnit vlastní zdroje a zdroje partnera vyhledávají samozřejmě partnery s komplementárními zdroji. Jednou ze

základních podmínek pro úspěšně fungující strategickou alianci by měl být jednotný strategický záměr všech partnerů. Pro řadu strategických aliancí je typické, že cíle partnerů jsou rozdílné, ale zároveň komplementární. Způsob, jak dospět ke společnému cíli i přes existenci odlišností v záměrech partnerů pak spočívá v kladení důrazu na společnou identifikaci těchto rozdílů, což vede k tomu, že komplementární cíle se stanou společnou hybnou silou v jinak odlišných záměrech partnerů.

Ve zvýšené míře se kromě toho zabývají kompatibilitou podnikových kultur, protože jejich soulad je významným přínosem pro zjednodušení řízení strategické aliance.

Klíčové otázky:

- Jaké jsou stěžejní výhody pro každého partnera strategické aliance? Jak může jeden partner doplňovat druhého za účelem vytvoření přirozené síly přinášející výhodu všem stranám?
- Jak důležitou roli hraje strategická aliance v podnikovém portfoliu každého partnera?
- Jsou partneři vůdci nebo následovníci v rámci jednotlivého odvětví?
- Spojují se partneři za účelem dosažení síly z ofensivních důvodů nebo jde spíše o případ kdy jeden navzájem zachraňuje druhého?
- Pochází partneři aliance ze shodného kulturního prostředí?

12.2.2.4 Vytvoření ochranných mechanismů

Všechny předchozí tři kroky mají v sobě ukryté nebezpečí, a proto jsou často managementy podniků kritizovány. To nebezpečí spočívá v tom, že desintegraci hodnotového řetězce a jeho rekonfiguraci se dávají všanc některé klíčové dovednosti podniku. Kromě toho mohou partneři selhat při zajišťování těch činností, které na ně byly převedeny: ať z hlediska kvality, načasování nebo spolehlivosti dodávek. Někdy se z partnerů mohou stát přímí konkurenti.

Tyto možnosti by podniky vytvářející strategické aliance měly mít vždy na zřeteli a bránit se jim, např. vytvořením vícenásobné aliance, která by snižovala rizika výpadku jednoho ze zúčastněných subjektů nebo postupným předáváním dané hodnototvorné činnosti do kompetence partnerského podniku. S ohledem na konkrétní podmínky aliance lze jistě nalézt další ochranná opatření.

12.2.2.5 Udržování strategických alternativ

I po vytvoření aliance by si podniky měly udržovat a vyhledávat další strategické alternativy svého vývoje: nejen jako pojistku pro případné selhání aliance, ale obecněji jako způsob adaptace na změny vnějšího prostředí.

Pechlivě zvážené a vyhodnocené alternativy budoucího vývoje včetně formování strategických aliancí jsou do značné míry výstupem prvního metodického kroku a jsou v této souvislosti využity k vytvoření aliance, která uvolní zdroje pro realizaci takovýchto alternativ.

12.2.3 Vytváření struktury aliance

Základem pro vytvoření struktury aliance je vymezení míry vlivu jednotlivých partnerů. Nejčastěji je tato míra určena velikostí majetkových podílů v alianci, může však být ošetřena jakýmkoliv jinými smluvními prostředky. Při vytváření aliance je obvykle nejobtížnějším jednáním právě to, týkající se její struktury: paradoxně se občas stává, že tímto problémem jsou zaujati více manažeři než právníci, zřejmě ve snaze snižovat nejistotu. Západnímu typu myšlení vyhovují totiž lépe podmínky, které jsou pod kontrolou. Podcenění významu struktury aliance

může však být zavádějící, někdy dokonce nebezpečné pro její existenci. Dobře promyšlená struktura aliance sice nezaručuje její úspěšnost, ale zvyšuje její šance na úspěch.

Dosavadní výzkumy naznačují, že pro význam struktury aliance mluví alespoň dva důvody: struktura aliance je základem pro trvalou interakci mezi strategickými partnery a zároveň umožňuje realizaci pouze těch cílů, které jsou v souladu s její strukturou. Pregnantněji vyjádřeno: struktura je východiskem pro výměnu informací, na které je aliance založena. V některých případech stačí výměnu informací ošetřit smluvně, jiné vyžadují složitější mechanismy. Přístup k ošetření vzájemných vztahů se bude lišit v závislosti na úloze partnerů v rámci aliance; podle ní bude určeno množství, frekvence a míra utajení vyměňovaných informací.

Struktura může rovněž bránit podnik z hlediska jeho budoucích příležitostí: v nestabilních odvětvích, ve kterých nejistota nutí manažery vytvářet si široký manévrovací prostor, budou preferovat takové struktury, které jejich pružnost posílí, místo aby se pevnými svazky vážali na jednu příležitost.

Přesto se však často stává, že manažeři podobných podniků ve stejném odvětví vytvoří z hlediska struktury zcela odlišné aliance. Je to proto, že vznik aliance ovlivňuje velmi mnoho faktorů, z nichž řada je pro konkrétní subjekty jedinečná: co se tedy v jednom případě může zdát výhodné, může jinou alianci zcela diskvalifikovat.

12.2.4 Evaluace aliancí

K procesu tvorby struktury aliance je nutno přistupovat jako k pravidelně se opakující činnosti, která zahrnuje monitorování a hodnocení výsledků aliance a její průběžné hodnocení ve vztahu ke změnám vnějšího prostředí. Jejím vytvořením tedy formování aliance nekončí.

12.2.4.1 Hodnocení aliance

Vytvořené aliance podléhají trvalé kontrole dodržování stanovených cílů. Tyto cíle jsou realizovány společným řízením aliance a případnými jednorázovými intervencemi v případě, že se jednomu partnerovi nedaří plnit podmínky, za nichž do aliance vstoupil. Proces hodnocení aliance, realizace jejích cílů a udržování směru jejího rozvoje musí být kontinuální.

12.2.4.2 Získávání poznatků o alianci

Jak už bylo výše uvedeno, aliance slouží mimo jiné jako mechanismus vzájemného učení. Kromě toho lze v průběhu aliančního podnikání získávat poznatky o alianci samé: čeho může dosáhnout a čeho ne, jaké podmínky potřebuje k úspěchu a za jakých podmínek je odsouzena k neúspěchu, jaké manažerské postupy jsou vhodné v různých typech aliancí a podobně. Zkušenosti získané v jedné alianci lze využít při formování další: v souladu s teorií zkušenostní křivky se tak snižují náklady na vytvoření aliance.

12.2.4.3 Přehodnocení alianční strategie

Získávání poznatků o alianci vede obvykle k hlubšímu přemýšlení o tom, jak implementovat a realizovat alianční strategii. Rozmanité zkušenosti podniků jak o přednostech a nedostacích aliance samotné, tak o přednostech a nedostacích jejich partnerů v alianci vede k modifikaci původních aliančních strategií. Může se také ukázat, že řízení aliance vyžaduje manažery se zcela jinou kvalifikací, že je třeba znovu přehodnotit a uspořádat hodnotový řetězec. Zkušenosti s takovýmito důsledky mají pro podniky uvažující o alianci mnohem větší cenu než návody pro vyhledávání partnerů a alianční vyjednávání. To je vyjádřeno i zpětnou vazbou ve schématu 12-1 tato zpětná vazba vyjadřuje, jak proces učení, ke kterému dochází v průběhu vytváření strategické aliance, obohacuje způsob myšlení a může změnit pohled na dosavadní způsob

podnikání, na způsob, jakým je podnik organizován a řízen. Aliance tak institucionalizují cyklus podnikatelského myšlení v podnicích, které aliance vytvořily.

TABULKA 12-1: RIZIKA A PŘÍNOSY STRATEGICKÝCH ALIANCÍ /PODLE MARCAR MANAGEMENT INSTITUTE OF AMERICA, INC./

TYP	RIZIKO	VÝHODA
Koncese	Noví konkurenti	Rychlejší proniknutí na trh
Společný výzkum a vývoj	Vzájemná rivalita	Redukce nákladů na výzkum
Univerzita	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	Skluzu, změny cílů	Soustředěné využití zdrojů
Společný podnik s nevyrovnanou majetkovou účastí	Málo flexibilní partner	Solidnost, podíl na zisku
Společný podnik se stejnou majetkovou účastí (50:50)	Zdlouhavý start	Trvalé závazky, hodnota

12.3 Formování alianční strategie - předmět vyjednávání

Jakmile jsou jasné definovány cíle potenciální strategické aliance, adekvátně evaluování partnerů a generování strategické alternativy, je čas vyjednávat o obsahu smlouvy, která bude právním základem strategické aliance. Neexistuje žádný jednoduchý recept pro vytvoření úspěšné aliance, na základě zkušeností z podnikatelské praxe však lze odvodit **deset pravidel vyjednávání**, která ovlivňují strukturu smlouvy a zprostředkované tudíž i strukturu aliance.

12.3.1 Formulujte jasně zaměření strategické aliance

Manažeři se shodují v tom, že jasné formulované zaměření aliance je nutným předpokladem jejího úspěchu a zároveň slouží jako jistá ochrana nebo záruka pro podniky, které do aliance vstupují. Příčiny problémů a selhání lze spočítat ve špatně projektovaných vztazích, které nevymezují zřetelné cíle a rozsah činností nebo nedefinují, jak bude společná činnost využívat stávající zdroje. Dobře formulované zaměření aliance ochraňuje partnerské podniky i před rizikem přenosu obchodních tajemství nebo jedinečných technologií do partnerského nebo dokonce konkurenčního podniku.

12.3.2 Pro specifickou alianci navrhnete specifickou strukturu

Základem pro vyjednávání je stanovení základních parametrů právní, organizační a řídicí struktury aliance. V této souvislosti je třeba odpovědět na následující otázky:

- Jaké právní uspořádání nejlépe vyhovuje stanoveným cílům a zvolené strategii?
- Jaké jsou daňové důsledky zvolené právní struktury aliance?
- Jaké typy rozhodnutí vyžadují jednomyslné schválení všemi zúčastněnými stranami?
- Jaké typy rozhodnutí mohou partneři v alianci, resp. jejich manažeři, přijmout nezávisle?
- Jak budou řešeny problémy a situace v mrtvém bodě?
- Na jakém principu budou vybírání manažeři aliance?
- Jak často se budou manažeři aliance měnit?

- Jak budou ošetřeny výnosy a kompenzace spojené s fungování aliance?
- Jakým způsobem budou řešeny konflikty?
- Jak bude zajištěna výměna informací?
- Jak bude výměna informací zaznamenávána?
- U mezinárodních aliancí je třeba určit i společný jazyk.

12.3.3 Vyřešte daňové a finanční záležitosti

Finanční a daňové záležitosti obvykle velmi komplikují už tak dost složitá jednání. Je třeba se domluvit na stanovení přijatelných finančních ukazatelů, vyrovnat se s fluktuací směnných kursů, zhodnotit vládní zásahy do ekonomiky. Strategická aliance vyžaduje financování a je třeba se domluvit na jeho zdrojích (partnerské podniky z vlastních zdrojů, úvěr, vládní dotace...); dále je nutno vzít v úvahu vliv různého daňového zatížení v různých zemích - strategické aliance bývají obvykle vytvářeny s poměrem dluhů a vlastního jmění na úrovni 50:50 avšak v zemích, které nabízejí atraktivní výhody jako jsou výhodné úvěry, dosahuje tento ukazatel úrovně 70:30. I další vládní stimuly je vhodné v této situaci zvážit (daňové prázdny, granty, stipendia, apod.).

Při vytváření strategické aliance mezi partnery pocházejícími z různých kultur je třeba vyjasnit i stanoviska ve vztahu k vedení účetnictví, rozpočtovnictví a zpracovávání finančních zpráv. Je třeba včas upravit případné rozdíly v těchto postupech, aby bylo možné sledovat fungování aliance a kontrolovat vynakládání prostředků.

12.3.4 Zaved'te skórovací karty pro výplatu dividend a sledování transakcí

Pro oceňování transakcí mezi podniky a výpočet zisků je třeba stanovit jednoznačné postupy. Všechny potenciální možnosti odčerpávání hotovosti z aliance musejí být identifikovány ošetřeny vhodným mechanismem. Všem zúčastněným musejí být jasná pravidla týkající se transakcí typu:

- výběr a náhrady za právní, účetní, finanční a pojišťovací služby
- uzavírání a krytí stavebních kontraktů v případě výstavby nových kapacit
- rozhodnutí o dodávkách materiálu nebo jiných vstupů z podniku vlastněného nebo spoluvlastněného jedním z partnerů v alianci
- výběr dopravců a platba za jejich služby
- výběr a uzavírání smluv s distributory, dodavateli, poskytovateli marketingových služeb, apod.

Postupy výpočtu zisku musejí brát v úvahu i následující faktory:

- Stanovil každý z partnerů minimální očekávanou ziskovost aliance?
- Jsou tato minima blízká nebo srovnatelná?
- Je zisk měřen před nebo po zdanění?
- Jaký podíl zisku má být rozdělen a jak?

12.3.5 Stanovte cenu aktiv vložených do aliance

Kvantitativní i kvalitativní ohodnocení aktiv vložených do aliance je prvořadou prioritou. Hodnota, kterou partneři vkládají do aliance, je základem, od kterého se odvíjí struktura aliance i způsob jejího řízení. Při vytváření nového subjektu je vklad partnerů základem pro určení struktury vlastnictví, jehož součástí je přesné ohodnocení vkladů hmotných i nehmotných. Chyba, která se objevuje často, spočívá v opomenutí ocenění nehmotných vkladů, jako jsou jméno, reputace, odbornost v oblasti klíčové pro úspěch aliance, apod. Tyto položky však

mohou mít výrazný vliv na potenciál aliance, v některých případech dokonce mohou redukovat potřebu dodatečného kapitálu.

Nejobtížnější položkou pro ocenění je intelektuální vlastnictví - technologie, obchodní značka, autorská práva, know-how. Vzorce pro ohodnocení intelektuálního vlastnictví by měly brát v úvahu náklady na transfer technologií (daňové zatížení v různých zemích). Podle těchto zvláštností je třeba rozhodnout, jestli je vhodnější nehmotná aktiva prodat formou licence, nebo prodat přímo nebo vložit do aliance jako vlastní vklad.

12.3.6 Zajistěte reciprocitu

Když jsou všechny karty vyloženy na stůl - aktiva, technologie, know-how, atd. - je třeba zajistit, aby vytvářené partnerství bylo ke všem zúčastněným stranám spravedlivé. Pro zdravé fungování aliance je nutné, aby zdroje jednotlivých partnerů, které vkládají do aliance, a výnosy, které aliance přinese, byly v rovnováze. Pokud se někdo cítí ošizen, dostává se celá aliance na velmi tenký led. Aliance musí být výhodná pro všechny zúčastněné a v průběhu jejího vytváření musí být tato vzájemná výhodnost zajištěna.

12.3.7 Vytvořte dostatečný prostor pro případné změny

Změny jsou každodenní součástí života a i strategické aliance s nimi musejí počítat. Už při zakládání aliance je nutné vypracovat mechanismus, na jehož základě bude možné určit, kdy a za jakých podmínek budou partneři povinni znovu vyjednávat o uzavření aliance, jejím směřování a cílech.

12.3.8 Zvažte stanovení ochranné lhůty

Vytvoření strategické aliance je dlouhodobý zásah do rozvoje všech zúčastněných podniků; tyto podniky by se měly dohodnout na lhůtě, po kterou budou alianci chránit a poskytnou jí „právo na existenci“. Obvykle pětiletá lhůta dává alianci rozměr permanence a ovlivňuje způsob vnímání a hodnocení aliance všemi zúčastněnými partnery. Poskytuje také dostatek času na to, aby se projevil síla závazku, který ve vztahu k alianci jednotliví partneři mají.

12.3.9 Ošetřete způsob ukončení aliance

Do aliance není vhodné vstupovat naslepo nebo naivně - je třeba připravit se i na to, že nastanou důvody, pro které se nevyplatí alianci dále udržovat, a proto je nutné z předstihem zpracovat alternativy zániku aliance. V zájmu dobrého fungování aliance je dobré zpracovat tyto alternativy tak, aby pro žádného z partnerů nebylo jednoduché a bezbolestné z aliance vystoupit. Obtížnost výstupu z aliance bude nutit partnery k hledání řešení problematických situací a v obecné rovině snižuje výskyt konfliktů, neboť nikdo ze zúčastněných nebude mít zájem na rozpadu aliance.

12.3.10 Upravte vztahy pro případ rozchodu

Pro případ rozchodu partnerů nebo předčasného ukončení participace na alianci jedním z partnerů je třeba definovat vztahy a další podporu aliance. Tento krok by měl zajistit další trvání aliance i přístup ke zdrojům. Bývá zvykem, že se partneři smluvně zaváží k dodávkám materiálu nebo komponent po dobu dalších dvou až pěti let po rozchodu partnerů.

12.3.11 Závěrečný test

Zkušenosti z uzavírání aliancí vedou k doporučení provést před uzavřením smlouvy tzv. závěrečný test. Uzavření špatné smlouvy může mít pro všechny zúčastněné neblahé následky a

statisticky je úspěšná (ve smyslu naplnění očekávání partnerských organizací) jen asi třetina založených aliancí.

Závěrečný test zkoumá životaschopnost aliance při zvýšených nákladech a zhoršení podmínek ve srovnání s výchozím stavem. Pro potřeby závěrečného testu proto:

- Snižte ceny o 20%;
- Zvyšte náklady na výzkum a vývoj o 30% a dobu vývoje prodlužte o jeden rok;
- Do projekce tržeb zanechte jednorozhodnutí zpoždění;
- Zvyšte náklady na reklamu o 50%;
- Zvyšte režijní náklady o 50%;
- /Ve vhodných případech prodlužte dobu nutnou pro získání vládních stanovisek a povolení o jeden rok/.

Kromě toho se může stát, že nový podnikatelský subjekt bude významným konkurentem na trhu a že stávající konkurenti na to budou zřetelně reagovat. Zvažili jste takové faktory, jako:

- Jak budou reagovat stávající konkurenti?
- Co by se mohlo stát, kdyby dva nebo více ze stávajících konkurentů spojili síly?
- Má aliance dostatek zdrojů na to, aby ustála protiofenzívu konkurentů?

Pokud má i za těchto podmínek aliance předpoklady k naplnění očekávání jednotlivých partnerů a pokud jsou oni ochotni čelit ztíženým podmínkám, pak se pravděpodobnost úspěchu zvyšuje.

12.4 Desatero efektivní strategické aliance

1. Nakládejte s aliancí jako s osobním závazkem; lidé rozhodují o tom, jak bude aliance fungovat.
2. Mějte na paměti, že aliance si vyžádá dodatečné zdroje - jak v podobě času tak financí.
3. Základem úspěchu je vzájemná důvěra a respekt.
4. Oba partneři musí aliancí něco získat; vzájemný přínos vyžaduje i vzájemné oběti.
5. Každá aliance musí být založena na přesně formulované smlouvě; každé nesrovnalosti je třeba včas řešit.
6. V průběhu existence aliance se mohou podmínky na trhu změnit: zohledňujte tyto změny a buďte flexibilní.
7. Oba partneři by měli mít v souvislosti s aliancí jasná očekávání včetně časových dimenzí jejich naplnění.
8. Snažte se poznat navzájem i po společenské stránce: osobní přátelství podnikatelské vztahy upevňuje.
9. Respektujte odlišné kultury partnerů: neočekávejte, že budou reagovat stejně, jako byste reagovali vy.
10. Respektujte zájmy a nezávislost partnera.

12.5 Řízení strategické aliance

Řízení aliance vyžaduje zvládnutí následujících oblastí:

1. Charakter, rozsah, důležitost a pravděpodobný vývoj aliance.
 2. Aspekty vztahující se k ochraně a rozšiřování klíčových kompetencí podniku.
 3. Změna myšlení a přístupů manažerů pověřených řízením aliance.
 4. Alokace zdrojů.
 5. Zajištění koordinace funkcí.
 6. Potenciál pro vytváření a rozvoj sítě.
- **Chápání smyslu aliance.** Jasně a široce sdílené názory na smysl aliance jsou základním předpokladem jejího úspěchu. Velmi často se však stává, že aliance je výsledkem dohody dvou vrcholových manažerů, její řízení je pak bez potřebných informací delegováno na nižší úroveň. V procesu delegování, případně při předávání odpovědnosti za řízení novým manažerům se nevěnuje dostatečná pozornost vymezení pravidel fungování aliance – taková situace může vést ke znevýhodnění některého z partnerů v alianci.
 - **Ochrana a rozvoj klíčových kompetencí.** Rozvoj klíčových kompetencí bývá jedním z hlavních cílů aliance. Každý manažer se však bude zároveň starat o to, aby stávající kompetence podniku uchránil před konkurencí.
 - **Změna přístupu manažerů.** Přístup manažerů k vytvářené alianci je jedním z nejobtížnějších úkolů. Manažeri vnímají alianci často jako náhradní řešení, rychlou cestu z problémů, a k jako takové se k ní chovají. V některých případech je aliance vnímána jako ohrožení stávajících pozic manažerů /někdy skutečně takovým ohrožením je/, vztah manažerů k alianci je pak velmi obtížné změnit.
 - **Alokace zdrojů.** Aliance je často považována za prostředek vedoucí k úspoře zdrojů. Někdy se to skutečně podaří, častěji jsou však s vytvořenou aliancí spojeny dodatečné náklady, některé plánované, jiné neočekávané. Z těch méně očekávaných nákladů se jako významné projevují ty, které souvisejí se zaškolováním nových manažerů směřujícím k efektivnímu využívání aliance.
 - **Koordinace.** Význam koordinace funkcí je v podnicích obvykle podceňován; v aliancích je tato potřeba umocněna komplikovanými vztahy mezi podnikovými funkcemi (funkcionálními oblastmi) a jednotlivými vnitropodnikovými jednotkami (divizemi, pobočkami, apod).
 - **Řízení sítě.** Vrcholové vedení nese odpovědnost za vyhodnocení potenciálu pro vytvoření sítě mezipodnikových vztahů. Sít' s sebou nese zkomplikování vztahů a klade na řízení zcela odlišné nároky. Úkoly, se kterými je třeba se v této souvislosti vypořádat, zahrnují předvídaní možnosti vytvořit síť mezipodnikových vztahů místo vytváření jednotlivých aliancí sekvenčně. Vymezení strategického rámce pomáhá vytváření integrované sítě mezipodnikových vztahů a mělo by předcházet tvorbě chaotického spletence vztahů. Za druhé je nutné koordinovat podnikové jednotky tak, aby pracovaly v souladu s alianční strategií. A za třetí – v případě mezinárodních aliancí – je nutné koordinovat zahraniční pobočky ve vztahu k ústředí, jednotlivé aliance ve vztahu k síti jako celku.

12.5.1 Úloha manažera aliance

Úloha manažera aliance se v různě založených aliancích může dost výrazně měnit. Jeho odpovědnost a pravomoci obvykle vycházejí z míry významnosti, která je alianci přiřazena.

Výzkumy ukazují, že úspěch aliance závisí na efektivní realizaci řady úkolů. Z nich však lze zobecnit pět klíčových oblastí, které je třeba pro úspěch aliance zvládnout.

1. **Nastolení důvěry.** Základním předpokladem pro fungování aliance je ovzduší vzájemné důvěry. Manažer aliance musí být schopen kultivovat a rozvíjet důvěru jak uvnitř podniku tak navenek, v rámci mezipodnikových vztahů. Aliance bývá od počátku spojena s jistou podezřivostí a neurčitostí: ve vztahu ke skutečným motivům aliančních partnerů, ve vztahu k efektu, který aliance bude mít na dosavadní fungování podniku, na stávající pozice manažerů, apod. Tuto předpojatost lze odstraňovat právě důvěrou založenou na dobrých osobních vztazích. V mezinárodních aliancích je tento náročný úkol komplikován bariérami vyplývajícími z rozdílných kultur a jazyků. Nastolení důvěry vyžaduje velké úsilí a trpělivost ze všech zúčastněných stran; proces usnadňuje kontinuita managementu (osvědčilo se, pokud se budoucí manažer aliance účastnil už vyjednávání o alianci), realizace vzájemně výhodných akcí hned zpočátku existence aliance, apod.
2. **Monitorování přínosu partnerů.** Hodnota aliance se točí kolem ochoty zúčastněných partnerů vložit do aliance své zdroje: lidské, kapitálové materiální, to vše v dohodnutých termínech. To, jakým způsobem se podnik vypořádává se svými závazky ve vztahu k alianci, je jedním z nejhmatatelnějších důkazů serióznosti jejího přístupu a vážnosti, kterou alianci přikládá. Z tohoto důvodu je důležité přínos partnerů monitorovat. Manažer aliance musí mít pravomoc rozhodnout o nápravných opatřeních v případě, že partner svým závazkům k alianci nedostojí. Monitorování samotné musí brát v úvahu vývoj aliance a případnou potřebu měnit a aktualizovat závazky jednotlivých partnerů s ohledem na nové příležitosti nebo dosažené výsledky. Pro proces monitorování je důležité určit, co bude monitorováno a vymežit předmět monitorování v jasně definovaných ukazatelích. Monitorování musí být trvalé a konzistentní. Manažer aliance musí být navíc připraven přijmout okamžitě rozhodnutí, pokud monitorovací proces odhalí nějaké nedostatky.
3. **Význam informačních toků.** Informace jsou přítomny ve všech částech a vytvářeny všemi činnostmi podniku. Práce s informacemi je jednou z hlavních činností moderního podniku. Velmi často je právě na ní založena konkurenční výhoda podniku. Strategické aliance jsou založeny na sdílení informací mezi podniky. To jim poskytuje konkurenční výhodu, zároveň však může ohrozit strategickou pozici jednotlivých partnerů. Sdílení a výměna informací mezi partnery v alianci je velmi citlivou záležitostí a manažerů musí věnovat jejímu ošetření velkou pozornost. Výměna informací podporuje proces učení, který může být sám o sobě jedním z cílů aliance. Z výše uvedeného vyplývá, že manažer aliance má ve vztahu k informačním tokům tři základní úkoly:
 - zajistit plynulý a dobře načasovaný tok informací mezi partnerskými subjekty,
 - zajistit ochranu senzitivních informací (před vnějším světem, ale i před partnery, kteří jsou v určitém segmentu v konkurenční pozici),
 - využít informačních toků ve prospěch procesu učení.
4. **Trvalé hodnocení životaschopnosti aliance.** Smyslem vytváření strategických aliancí je upevňovat strategickou pozici zúčastněných partnerů. Aliance umožňuje podniku posílit jeho konkurenční výhodu v zásadě dvěma způsoby: buď korigováním slabé stránky přístupem ke zdrojům partnera nebo úsporou vlastních vzácných zdrojů, které může využít pro jiné podnikatelské účely. Vzhledem k tomu, že strategická pozice podniku a příležitosti v jeho vnějším prostředí se v čase mění, je nutné trvale vyhodnocovat význam a přínos aliance pro celkové směřování podniku. Zatímco

základní směřování podniku se alespoň ve střednědobém horizontu obvykle příliš nemění, způsoby jeho realizace se mohou měnit významně. Hodnocení životaschopnosti a přínosu aliance je v kompetenci vrcholového vedení, manažer aliance tu však hraje nezastupitelnou roli. Od něho se očekává proaktivní přístup, předvídání změn, detailní znalost konkrétních podmínek, podnikatelské chování.

5. **Význam vnitřních vztahů.** Zcela přirozeně bývá pozornost manažera aliance zaměřena na zvládnutí externích vztahů s partnerskými subjekty. Angažovanost v alianci však vyžaduje aktivní spoluúčast mnoha dalších lidí uvnitř podniku na různých úrovních řízení. Manažer aliance musí získat podporu všech zúčastněných uvnitř vlastního podniku, protože aliance vyžaduje součinnost mnoha lidí, oddělení a funkcí v podniku. Vzhledem k tomu, že aliance jsou zvláště středním managementem vnímány jako rušivý element, je tato oblast velmi důležitá: manažer aliance potřebuje jejich součinnost a musí o ni bojovat s liniovými manažery. Jistou roli tu hrají i některé emoce. Aliance může být vnímána jako forma přiznání vlastní nedostatečnosti v určité oblasti. Střední management - jakkoli se k alianci slovně hlásí - ji může svou každodenní činností ignorovat nebo dokonce bojkotovat. Někdy jsou tito manažeri rovnou odstaveni z důvodu nevhodné kvalifikace nebo nedostatečných dovedností, případně malé pružnosti a přizpůsobivosti novým podmínkám.

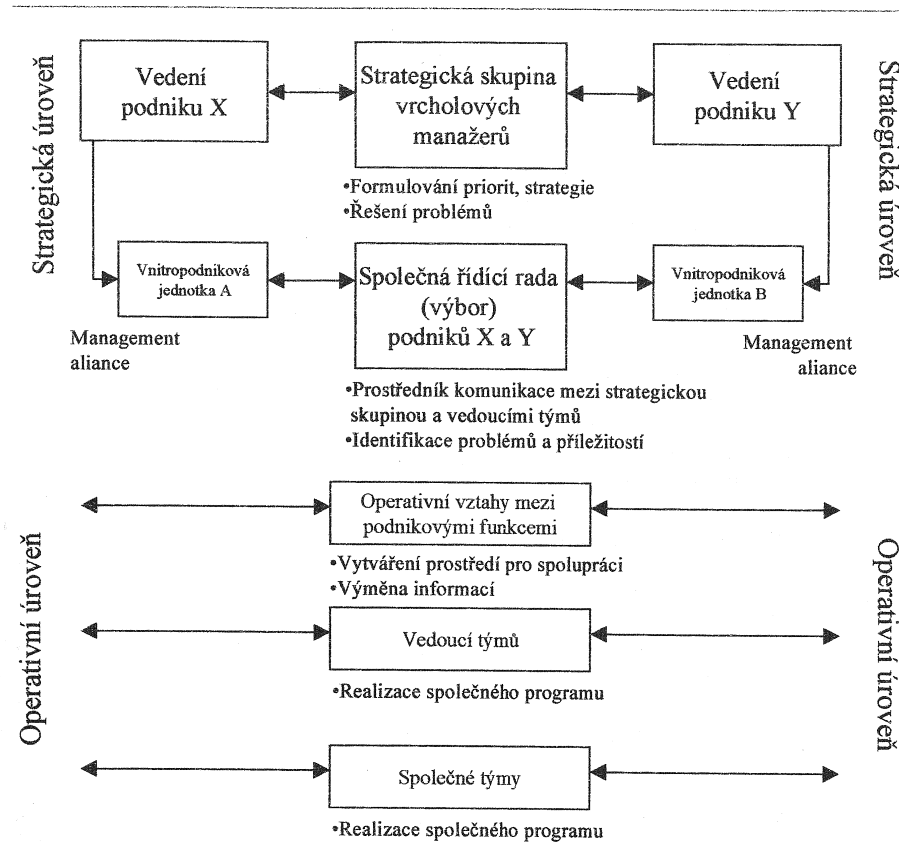
12.5.2 Úloha vrcholového vedení

Vrcholový management participuje na řízení aliance ve dvou základních dimenzích: vnější a vnitřní.

12.5.2.1 Vnější dimenze: vrcholový management a partnerský subjekt

Osobní účast a zainteresovanost vrcholového managementu v alianci signalizuje partnerskému subjektu vážný zájem a úsilí posilovat reciprocitu vztahů, prohlubovat osobní zainteresovanost, podporovat odpovědnost, provádět strategické hodnocení aliance, apod.

- **Posilování reciprocit vztahů.** Častá pozornost věnovaná ze strany vrcholového vedení alianci je dokladem důležitosti, kterou podnik alianci přikládá, a podporuje reciproční chování partnerského subjektu. Aliance, které se nedostává potřebné pozornosti z obou stran, je předurčena k zániku na základě nevyřešených detailů, místo aby se rozvíjela na základě společného strategického záměru. Účast vrcholových manažerů je pobídkou pro manažery na nižších úrovních řízení a varováním před vytáčkami a alibismem.
- **Prohlubování osobní zainteresovanosti na všech úrovních.** Osobní angažovanost vrcholového managementu v alianci je vzorem pro manažery nižších úrovní. Osobní zájem vrcholového manažera o projekt se obvykle projeví jako celopodniková oddanost projektu prostřednictvím postupného přizpůsobování chování manažerů na nižších úrovních. Nejde jen o symboliku zprostředkovanou tímto zájmem, praxe ukazuje, že nižší úrovně řízení se velmi rychle přizpůsobují a přijímají za své priority, které pozorují u vrcholového managementu.



- **Vyhledávání nových strategických příležitostí.** Účast vrcholového managementu zvyšuje pravděpodobnost časného rozeznání strategické příležitosti. Vrcholoví manažeri jsou dobře obeznámeni s činností svých podniků a v diskusi s manažery partnerských subjektů často objevují nové možnosti pro rozvoj spolupráce. Dalším důvodem, proč jejich diskuse mohou být a bývají plodné, je skutečnost, že osvědčená spolupráce dostává priority při rozvoji nových projektů.
- **Hodnocení strategického přínosu aliance.** Periodické hodnocení strategického přínosu aliance je vždy nařizováno shora. Nepříjemné otázky o užitečnosti, smyslnosti, efektivnosti a dalších důležitých parametrech aliance, jsou ochranou proti tomu, aby se aliance stala součástí byrokratických rutinních postupů. Přestože v hodnocení činnosti aliance hraje stále ještě významnou roli manažer aliance, vrcholové vedení hodnotí její přínos v kontextu zúčastněných podniků. Mimo to pravidelné hodnocení přínosu aliance podporuje organizační učení (jeden z významných obecných cílů aliancí). Manažeri, kteří připravují podklady pro vrcholový management, musí kontaktovat řadu lidí a touto cestou dochází k velmi bohaté výměně informací a zkušeností a fungování a řízení aliance za daných podmínek.

- **Ukončení aliance.** Přirozeným důsledkem pravidelného hodnocení přínosu aliance je čas od času rozhodnutí o ukončení aliance. Tady je úloha vrcholového managementu nezastupitelná. Kromě toho, že mají v rukou dostatek informací o alianci samotné, mají přehled o prioritách zúčastněných subjektů, jejich případných změnách, o očekávaném vývoji odvětví a strategických tazích zúčastněných podniků plánovaných jako reakci na změny vnějšího prostředí – to vše spolu s kritérii hodnocení aliance jim umožňují přijmout rozhodnutí o jejím případném ukončení. Pak nastává řešení citlivého problému, kterým je způsob ukončení aliance. Způsob ukončení aliance samozřejmě zanechává v bývalých partnerech určité dojmy (pozitivní i negativní) a může tak podporovat nebo vylučovat možnosti další spolupráce. Kromě toho je tímto vyslán signál ostatním podnikům a ten ovlivňuje reputaci subjektů ukončujících alianci.

12.5.2.2 Interní dimenze: Vrcholový management a jeho podnik

Způsob, jakým se vrcholový management staví k alianci, vysílá důležitý signál i dovnitř podniku. Na rozdíl od slov jsou důležité činy, zejména jmenování manažera aliance, alokace zdrojů pro alianci, sdílení strategické vize, aktualizace pobídkového systému a ovlivňování změny kultury.

- **Výběr manažera aliance.** Vzhledem k povinnostem a odpovědnosti manažera aliance je výběr vhodného kandidáta velmi obtížným úkolem vrcholového vedení. I jeho výběr signalizuje význam aliance pro podnik. Kromě výběru a jmenování vhodné osoby je nutné vymezit a zveřejnit jeho kompetence, pravomoci a odpovědnost.
- **Alokace zdrojů.** Aliance jsou složitým mezipodnikovým vztahem obvykle se širokým záběrem a jako takové vyžadují dostatečné zdroje. O jejich alokaci sice rozhoduje vrcholové vedení, ale toto rozhodnutí přímo ovlivňuje i nižší úrovně řízení. Zaprvé signalizuje význam aliance a sílu pozice manažera aliance a za druhé oznamuje nároky na zdroje – včetně lidských – na nižších úrovních řízení.
- **Sdílení strategické vize.** Vrcholový management podniků zúčastněných v alianci stále častěji přistupuje k formulování společné vize aliance jako společného názoru na cíl, smysl a směřování aliance. Tento přístup kromě toho, že umožňuje dosažení společného stanoviska, podporuje výměnu názorů mezi vrcholovými manažery a zvyšuje tak jejich angažovanost a zájem o alianci. Kromě formulace vize je povinností vrcholového vedení zajistit objasnění úlohy a omezení aliance v rámci celkové strategie podniku a dosáhnout obecné podpory aliance. Strategická aliance totiž přináší do podniku změnu zaběhaných pravidel: manažeři jsou zvyklí spolupracovat uvnitř podniku, případně s dodavateli a s odběrateli, ale ostražitě se staví ke konkurentům. A protože strategický partner bývá z řad konkurentů, je nutné tyto zaběhané zvyky manažerů změnit. Navíc je třeba jasně vysvětlit přínos aliance pro podnik i případná rizika s ní spojená a požadavky, které jsou v těchto souvislostech na lidi kladené. S vědomím toho, že aliance bude vnímána jako cizí element, nežádoucí změna, je nutné vysvětlovat a zbavovat lidi strachu před ztrátou pracovních míst, ztrátou jedinečných znalostí a dovedností, apod. Pokud vrcholový management tuto svou roli nezvládne, znamená to, že aliance bude odsouzena ke zkáze od samého počátku, anebo že se do ní manažeři vrhnou tak trochu po partyzánsku a prozradí strategickému partnerovi i takové informace, které mohou ohrozit strategickou pozici mateřského podniku.
- **Pobídkový systém.** Jedním ze způsobů, jak přimět již tak dost vytížené manažery k tomu, aby se ujali úkolů spojených s činností strategické aliance, je propojení pobídkového systému s cíli aliance. Kritickým bodem nového pobídkového systému je určení těch, kteří ovlivňují věci přímo a nesou přímé zásluby na řešení problémů.

Změnit pobídkový systém tak, aby reflektoval strategickou alianci, je velmi obtížné zejména proto, že stávající pobídkové systémy se vyvíjely řadu let a odrážely vývoj v minulosti. Aliance jsou v životě podniku poměrně novou záležitostí a zabudovat je do tradičních systémů je někdy nemožné. Navíc různé typy aliancí vyžadují různé typy pobídkových systémů, což může významně komplikovat situaci v podniku, který aliance různého typu vytváří.

- **Změna kultury.** Tradiční hierarchické uspořádání podniku a systémy, které s tím souvisejí, jsou jednou z velkých kulturních bariér ve vztahu k aliancím. Tato tradice vyústila v cosi, co lze nazvat na sebe se spoléhající kulturou s jasnými demarkačními čarami mezi podnikem a vnějším prostředím, mezi podnikem a dodavateli a odběrateli. Bylo jasné, které informace mají zůstat uvnitř podniku a které je možno sdílet. Aliance všechny tyto zvyklosti narušují, a proto vyvolávají potřebu kulturní změny. Kromě výše uvedených faktorů řízení aliance, které by všechny měly podporovat změnu podnikové kultury, by se měl podnikový management zaměřit na tři hlavní oblasti:

1. postoj „my versus oni“, ve vztahu ke spolupráci
2. syndrom „to nebylo zavedeno (vymyšleno) zde“, ve vztahu k organizačnímu učení
3. rovnováha spolupráce a konkurence.

Strategické aliance poskytují ohromnou příležitost k organizačnímu učení – i na to však musí být partneři připraveni. Ve vztazích mezi např. asijskými a americkými podniky vycházejí z aliancí v tomto smyslu vítězně Asijci, protože jejich podniková kultura obecně vychází z národní kultury, a ta je nesrovnatelně víc nakloněna spolupráci a učení.

Asi nejobtížnější oblastí však zůstává vytvoření rovnováhy mezi spoluprací a konkurencí. Příliš nadšená spolupráce nebo neproduktivní soutěžení: obojí ohrožuje životaschopnost aliance. Tady funguje vrcholové vedení jako příklad, ze kterého se mohou učit manažeři nižších úrovní: způsob, jakým probíhá výměna informací na vrcholové úrovni je vzorem pro nižší úrovně.

Charakteristickým rysem dneška je zvyšující se rychlost a frekvence změn, specializace pracovníků, hledání konkurenční výhody svých subjektů - jednotlivců, institucí, podniků.

Ve vzájemných vztazích sledují účinek využívání zdrojů, jejich racionálního uspořádání a získávání koncepčního efektu - přežívání a rozvoje, přispívání k rozvoji obecného blaha. Předložená příručka si klade za cíl překlenout bariéru mezi výsledky výzkumu a řídicí praxe a prostřednictvím stručné charakteristiky problému a jednotlivými metodikami a doporučeními umožňuje manažerům racionálně vytvářet strategické aliance a tím dosahovat synergického efektu v získávání svých cílů.

? Kontrolní otázky

1. *Strategické aliance jsou jen přípravou pro následnou akvizici nebo fúzi.* Zaujměte stanovisko k tomuto výroku a podložte je argumenty.
2. Doložte přínosy strategických aliancí úspěšnými příklady z praxe.
3. Uveďte příklady neúspěšných strategických aliancí včetně zhodnocení důvodu jejich neúspěchu.
4. Jaké specifické kompetence by měli mít manažeri strategických aliancí? Jak se tyto nároky budou lišit v aliancích vytvářených na národní a na mezinárodní úrovni?
5. Jakým způsobem lze snižovat rizika, kterým jsou podniky vystaveny při vytváření strategických aliancí?
6. Uveďte příklady strategických aliancí vytvořených na odlišných přístupech k tvorbě konkurenční výhody.
7. Jakou roli hraje důvěra při vytváření strategické aliance?

Doporučená literatura

Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
 Doz, Y.L., Hamel, G.: *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, USA, 1998
 Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
 Hron, J., Tichá, I.: *Strategické aliance*, PEF ČZU Praha, 1999
 Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
 Segal-Horn, S.: *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
 Segil, L.: *Intelligent Business Alliances*, Random House, USA, 1996
 Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

👁️ Obsah, struktura a cíl kapitoly

Kapitola se zabývá obecnými trendy internacionalizace a globalizace a jejich vlivem na strategické rozhodování a strategické řízení podniku. Cílem kapitoly je charakterizovat oba trendy, popsat důsledky jejich vlivu na podnikání, dále popsat strategie použitelné na nadnárodní úrovni a zvláštnosti řízení globálních podniků.

📄 Návaznost na předměty

Problematika kapitoly navazuje na znalosti trendů vývoje světové ekonomiky, v systémovém přístupu se opírá o Teorii řízení stejně jako při aplikaci principů řízení. Trendy globalizace a internacionalizace mají svá východiska v ekonomických teoriích.

13.1 Trendy k internacionalizaci a globalizaci

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny některé trendy, které podporují globalizaci světa a problémy, které naopak tomuto procesu brání.

TABULKA 13-1: TRENDY A PROBLÉMY GLOBALIZACE

TRENDY PODPORUJÍCÍ GLOBALIZACI	
Trend 1. -	Stabilní populace Celosvětová populace se v polovině 21. století stabilizuje na počtu 10-14 miliard lidí
Trend 2. -	Celosvětové spojení Moderní informační technologie povedou k vytvoření jednotné celosvětové komunikační sítě.
Trend 3. -	Mezinárodní kultura Konsolidace ekonomických bloků a politických federací v kombinaci s novou informační technologií spolu přinesou mezinárodní kulturu /ve smyslu „nadnárodní“/
Trend 4. -	Univerzální standard svobody Počet států s politickým systémem založeným na svobodě a respektování lidských práv poroste.
Trend 5. -	Transcendentní hodnoty Lidé na celém světě usilují a vyšší kvalitu života, o seberealizaci - hodnoty, které přesahují materiální potřeby.
PROBLÉMY GLOBALIZACE	
Problém 1. -	Přechod k uniformnímu globálnímu pořádku potřebuje systém, který by svět integroval.
Problém 2. -	Individualisticky založený kapitalistický systém (např. USA) koliduje s ekonomickým systémem založeným na spolupráci (např. Japonsko).
Problém 3. -	Konflikt mezi ekonomickým růstem a ochranou životního prostředí.
Problém 4. -	Nejsou založeny ani promyšleny systémy řízení komplexního „nového“ světa.
Problém 5. -	Roste ekonomická disparita mezi rozvinutými zeměmi na severu a méně rozvinutými zeměmi na jihu.

13.2 Aspekty internacionalizace

Pokud se podnik pohybuje výhradně na známém domácím trhu, zaměřuje svou pozornost zejména na faktory konkurence a na technologické faktory, které jsou rozhodující pro jeho úspěch na trhu.

Jakmile se však takový podnik rozhodne diverzifikovat do zahraničí, musí být management podniku připraven na nové konkurenty a odlišné prostředí. Kromě běžných konkurenčních proměnných může úspěch na novém trhu ovlivňovat řada dalších faktorů, které zůstávají bez povšimnutí, pokud je podnik zaměřen pouze na domácí trh:

- **faktory ekonomické:** Prostředí zahraničního trhu se může od domácího lišit úrovní ekonomického rozvoje, velikostí trhu pro výrobky/služby podniku, stupněm nasycenosti trhu apod.
- **faktory kulturní:** Zahraniční trhy se mohou lišit vkusem zákazníků, nákupními zvyky, distribucí příjmů, schopnostmi zákazníků z hlediska používání technologicky náročných výrobků atd.
- **faktory politické:** Vládní ideologie cizí země se může lišit a v souvislosti s tím se liší i přístup k podnikání: regulace, překážky nebo podpory vůči podnikatelským aktivitám.

Na cizím trhu může být kombinace ekonomických, politických a kulturních odlišností stejně důležitá ve vztahu k úspěchu na trhu jako jsou kritéria konkurenceschopnosti. Zářným příkladem je historie pokusů podniků z rozvinutých zemí vstoupit na trhy třetího světa. Na jedné straně bylo obtížné oživit enormní latentní poptávku v těchto zemích z důvodu pomalého růstu těchto ekonomik. Na straně druhé bylo využití této poptávky často omezováno místními marxistickými vládami příp. vojenskými diktátory.

Jinými slovy: subjekt, který se rozhodne podnikat v zahraničí, musí vyhledat a zpracovat mnohem více informací, než je nutné na domácím trhu. Podniky, které nemonitorují ani neanalyzují ekonomické, kulturní a socio-politické trendy ve své zemi, neoceňují patřičně tento druh informací a obvykle ani nevědí, jak je získat a jak s nimi zacházet.

Jak pro podniky, které mají zkušenosti z analýzy vnějšího prostředí, tak pro podniky bez této zkušenosti, se problém komplikuje navíc tím, že důležité informace o cizím prostředí mohou být nekvantifikovatelné nebo dokonce nezaznamenatelné očima cizince. Takové informace lze často získat pouze prostřednictvím tamních obyvatel nebo někoho, kdo v dané zemi žije dostatečně dlouho, aby byl schopen rozeznat jemné nuance faktorů kritických ve vztahu k úspěchu. Tyto nevyslovitelné nebo nekvantifikovatelné informace se někdy nazývají **implicitní informace**.

Strategickými důsledky výše zmíněných odlišností jsou:

- Velmi často je vstup na zahraniční trh náročnější z hlediska peněz i času než srovnatelná diverzifikace doma. Navíc jsou cíle, jichž má být vstupem na zahraniční trh dosaženo, limitovány charakterem příležitosti. Například přechod z vyspělého domácího trhu na objevující se trh zahraniční může zvýšit zisky v budoucnosti, ale současnou ziskovost nezlepší. Naopak ji dočasně zhorší, neboť mladé trhy obvykle vyžadují vysoké krátkodobé investice. Proto je důležité vymezit cíle, jichž se má internacionalizací dosáhnout a zvážit, jestli internacionalizace je tím správným způsobem, jak jich dosáhnout.

- Rozdíly mezi komerčními faktory a faktory vnějšího prostředí ovlivňujícími úspěch, význam implicitních informací, daňové odlišnosti, různé změny, právní bariéry - všechny tyto faktory mohou donutit podnik, aby své zahraniční zastoupení změnil z pozice exportéra a stal se součástí místní podnikatelské komunity.
- Je docela pravděpodobné, že výrobové řady a marketingové strategie, které se osvědčily na domácím trhu, mohou být méně úspěšné nebo dokonce neúspěšné na cizích trzích. V souvislosti s tím je třeba se rozhodnout mezi dvěma extrémy: použít stejné strategie ve všech případech (na všech trzích) anebo vytvářet "strategie šité na míru" v každém jednotlivém případě.
- Jakmile se podnik stane nadnárodním a snaží se najít rovnováhu mezi výhodami plynoucími z globálního rozvoje výroby a globálních ekonomických úspor z výroby a imperativem odpovědnosti vůči místnímu trhu, je nemožné delegovat všeobecné strategické pravomoci/odpovědnost jedné organizační jednotce nebo dokonce osobně. V nadnárodních podnicích je třeba vytvořit mechanismus, v jehož rámci lze řešit konflikt zájmů regionálních manažerů, manažerů výrobových řad a výrobních manažerů.
- Při rozhodování o internacionalizaci a sestavování odhadů ziskovosti takového kroku je nutné brát v úvahu vysoké náklady na získávání strategických informací.
 - Kdykoli je to možné rozložit náklady na získávání informací o novém trhu na několik subjektů, které budou podnik na tomto trhu zastupovat (tzn. vícenásobnou přítomnost v zahraničí).
 - Řada podniků ze zkušenosti ví, že je rozumné vstupovat na zahraniční trhy postupně a za cenu nižších nákladů získávat zkušenosti a teprve potom učinit zásadní rozhodnutí. Obvykle se vyplácí nejdříve zkoumat prostředí a neočekávat hned zpočátku vysoké zisky.
- Internacionalizace rovněž vyžaduje odlišnou kvalifikaci podnikového managementu.

TABULKA 13-2: KULTURNÍ BARIÉRY INTERNACIONALIZACE

JAPONSKÉ HODNOTY	SEVEROAMERICKÉ HODNOTY	LATINSKOAMERICKÉ HODNOTY
Emocionální citlivost vysoce ceněna	Emocionální citlivost není zvlášť ceněna	Emocionální citlivost je ceněna
Emoce pod kontrolou	Přímé nebo neosobní vztahy	Emocionální zaujetí
Jemná hra z pozice síly vedoucí k smíření, vyrovnání	Vedení sporu, ne vždy s cílem sjednotit názor, usmířit se	Zjevná hra z pozice síly, zneužití slabosti protivníka
Loajalita k zaměstnavateli; zaměstnavatel věnuje péči zaměstnancům	Nedostatek loajality; porušení závazku z obou stran, pokud je to nutné	Loajalita k zaměstnavateli (často to bývá rodina)
Skupinové konsensuální rozhodování	Týmová práce poskytuje základ pro individualistické rozhodování	Rozhodnutí jednotlivce předávána níže po hierarchii
Zachování tváře je velmi důležité /některá rozhodnutí jsou učiněna jen proto, aby se někdo nedostal do trapné situace/	Rozhodnutí jsou realizována na základě poměru nákladů k užítku; zachování tváře nemusí být důležité	Zachovat tvář při rozhodování je důležité pro ochranu cti a důstojnosti
Otevřený vliv speciálních zájmů	Rozhodnutí mohou být ovlivněna zvláštními zájmy, ale není to považováno za etické	Uspokojování zvláštních zájmů je očekáváno a tolerováno
Neargumentativní postoje; je-li v právu je zticha	Argumentativní v obou případech: je i není-li v právu; vždy neosobní	Vždy argumentativní, často vášnivé spory
Co je psáno, musí být přesné a vždy platí	Společání na dokumentaci jako průkazné doklady	Odpor k dokumentům považovaným za překážku v chápání obecných principů
Přístup k rozhodování po krocích	Metodicky uspořádané rozhodování	Impulsivní, spontánní rozhodování
Dobro skupiny je základním cílem	Základním cílem je zisk nebo dobro jednotlivce	Dobro jednotlivce je dobrem skupiny
Kultivace příznivého emocionálního prostředí pro rozhodování; snaha poznat osoby, které rozhodují	Rozhodování je neosobní; snaha vyhnout se zapojení nebo konfliktu zájmů	Osobní zaujetí je nutné pro dobré rozhodování

13.3 Cíle internacionalizace

Podobně jako diverzifikace na domácím trhu vyvolává internacionalizace otázku podnikových cílů: kterou oblast činností podniku má internacionalizace zlepšit?

V obou případech je velmi důležité jasně definovat cíle a zajistit, aby kritéria, podle nichž se vyhledávají a hodnotí strategické alternativy internacionalizace. Při absenci cílů a kritérií firmy často tihnou k fungování na principu "tráva na sousedově zahradě je zelenější" - postoji, který posiluje nevšimavost ke zvláštnostem cizího prostředí. Chování pak často vede k "neočekávaným výsledkům" - náklady výrazně převyšují výnosy internacionalizace a předpokládaných zisků není dosaženo.

Nejčastějšími cíli diverzifikace na zahraniční trhy jsou:

1. Růst v objemu výroby (velikosti)

- Trvalý růst a překonávání stagnace hrozící ze saturace dosavadních trhů.
- Zvětšení objemu výroby a velikosti podniku vstupem na trhy s obdobnými růstovými vyhlídkami.

Vlna diverzifikace amerických podniků na evropské trhy po 2. světové válce měla spojitost s prvním cílem. Mnoho amerických podniků prožívalo potíže s udržováním míry růstu, jiné dosáhly saturace. Evropské trhy v té době nabízely atraktivní "únik", zejména proto, že Evropa teprve vstupovala do stadia konzumní ekonomiky, což se v USA odehrávalo už ve 30. letech.

V současnosti je naopak americký trh vnímán řadou evropských podniků jako "prostředí růstu". Mnoho maloobchodních podniků, například skupuje potravinářské obchody a obchody se spotřebním zbožím v USA. Realizují tak svůj cíl vstoupit na trh, který je sice také ve fázi dospělosti, ale na podstatně vyšší úrovni. Nekupují tudíž růst, ale množství.

2. Zlepšení ziskovosti

- Podpora dlouhodobé ziskovosti vstupem na vznikající trhy (fáze raného růstu)
- Podpora krátkodobé ziskovosti, vstupem na trhy už zisk přinášející
- Podpora/udržování krátkodobé ziskovosti vstupem na zahraniční trhy, které nabízejí synergický efekt, případné úspory z rozsahu ve vztahu k domácímu trhu.

První způsob zlepšení ziskovosti využívají významní evropští výrobci farmak, kteří skupují malé americké firmy zaměřené na genetické inženýrství.

Příkladem realizace druhého způsobu je invaze Japonců na trhy s výpočetní technikou.

Třetí způsob je charakteristický pro stále globálnější průmysl výroby automobilů: aby mohly podniky v této oblasti zůstat konkurenceschopné, nevystačí s domácím trhem a musí vytvářet globální trh pro své výrobky.

3. Vyváženost podnikového portfolia

- Zajistit trvalou ziskovost/růst jak krátkodobě tak dlouhodobě zaplňováním mezer v podnikovém portfoliu (zejména z hlediska životního cyklu poptávky a technologií)
- Zajistit pevnou pozici podniku v budoucnosti z hlediska vlivu technologických, ekonomických, společensko-politických změn, převratů a poruch vývoje.

Tento poslední cíl vede podniky k tomu, aby diverzifikovaly do více technologií a různých společensko-politických systémů.

Všechny výše uvedené cíle lze realizovat jak diverzifikací na domácím trhu tak internacionalizací. Jen posledně jmenovaný cíl je realizovatelný pouze internacionalizací.

Proto je nutné při rozhodování mezi diverzifikací na domácím trhu a internacionalizací porovnat příležitosti, které každý ze způsobů nabízí a jeho výhody a nevýhody. Diverzifikace na domácím trhu má své výhody ve znalosti společensko-politického, kulturního i ekonomického prostředí, ale nese s sebou rizika a náklady, spojené se vstupem do neznámých oblastí podnikání. Internacionalizace umožňuje využití znalostí, ale přináší riziko neznámého prostředí.

13.4 Cíle a strategická kritéria

Ve schématu 13-1 jsou uvedena strategická kritéria, která podnik využívá při rozhodování o vstupu na zahraniční trh (resp. při vyhledávání a výběru zahraničních trhů). Ze schématu vyplývá, že většina kritérií je využitelná jak pro domácí tak pro zahraniční trhy. Jsou tu však i 3 kritéria jedinečná pro internacionalizaci, která si zasluhují větší pozornost.

1. Prodloužení poptávkového cyklu po podnikových výrobcích.
2. Prodloužení životnosti firemní technologie.
3. Akvizice zdrojů.

Ve schématu 13-2 je znázorněn typický vývoj poptávky na domácím (národním) trhu. Charakteristickými stadii jsou:

1. Technologicky a konkurenčně turbulentní vznik (objevení se) E
2. Akcelerující růst G1, během něhož obvykle poptávka převyšuje výrobní kapacity
3. Zpomalený růst G2, stadium silné konkurence
4. Dospělost M, stadium, v němž je poptávka nasycena.
5. Pokles D v případech, kdy se původní poptávka zeslabuje nebo úplně vytrácí.

V průběhu stadia E a G1, je aktivita podniku obvykle absorbována domácím trhem. Ale v průběhu stadia G2, kdy se konkurence zesiluje a růst poptávky zpomaluje, mohou být dodatečné náklady vstupu na cizí trh, kde je poptávka stále ještě ve stadiu E nebo G1, více než bohatě pokryty atraktivním růstem a zisky. Tlak na vstup na trhy v ranějších stadiích vývoje poptávky se zesiluje při dosažení stadií M a D na domácím trhu.

Z těchto důvodů mohou podniky, které svou internacionalizaci řídí v souladu s vývojovými stadii poptávky, výrazně prodloužit životní cyklus svých výrobků.

V odvětvích, kde je vývoj poptávky doprovázen substitucí technologie (př.: tranzistory, čipy, mikročipy), lze prodloužit životnost technologie jejím transferem na trhy s nižší úrovní technologického rozvoje. Charakteristickým příkladem je prodej technologie pro výrobu automobilu Model - A Henry Fordem Sovětskému svazu v době, kdy tato technologie na americkém trhu zastarala.

Zkušenost, ale ukazuje, že předčasný transfer technologií do zemí, které nejsou připraveny je využít, může vést ke katastrofálním koncům.

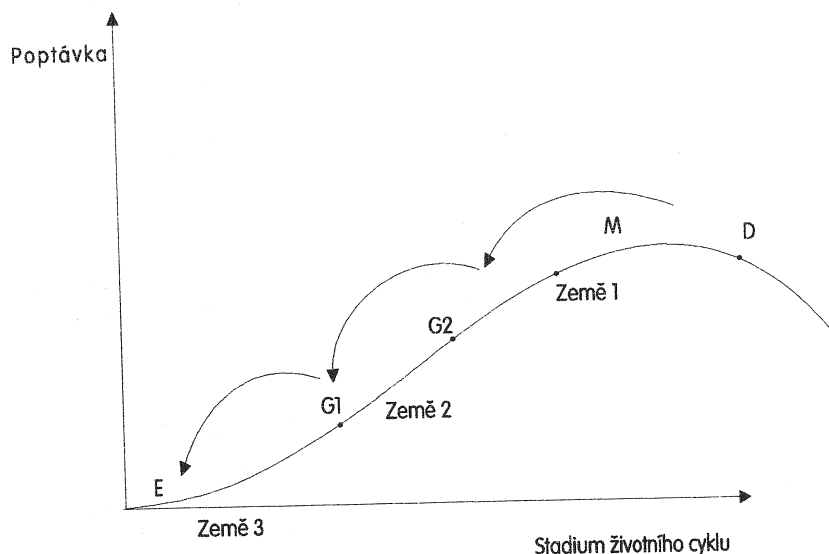
Využití internacionalizace k akvizici zdrojů, např. přenesení výroby do oblasti s nízkými pracovními náklady nebo zpracovatelských kapacit do míst v blízkosti těžby surovin, bylo oblíbeným strategickým tahem v posledních 40 letech. Postupem času se však ukázalo, že např. výhoda levné pracovní síly není statická a že se s ekonomickým rozvojem země ztrácí. Rovněž nacionalizační tendence, případné požadavky místních vlád na společné vlastnictví investic může vést ke zvýšení rizika a snížení efektivnosti zpracovatelských a výrobních kapacit v zahraničí.

Zpět ke schématu 13-1, které znázorňuje, jak jednotlivá kritéria přispívají k dosažení různých cílů. Rámečky vyjadřují 4 různé případy:

1. **Rámeček 1:** Nejvíce omezenou strategií je vstoupit na zahraniční trh, který roste v podobné míře jako trh domácí. Nepřinese to změnu ani z hlediska růstu, ani ziskovosti ani to nezmění skladbu portfolia podniku.
2. **Rámeček 2:** Vstup na kontracyklický trh, do jiného ekonomického (společensko-politického/technologického) prostředí dostupnosti zdrojů jsou faktory, které snižují exponovanost (zranitelnost) podniku.
3. **Rámeček 3:** Krátkodobou ziskovost podniku podporuje vstup na trhy, které zvětšují celkový tržní podíl podniku, nabízejí efekt úspory z rozsahu nebo jiné komparativní výhody.
4. **Rámeček 4:** Vstup na trhy, které rychleji rostou nebo mají vyvinutější technologie anebo umožňují prodloužení poptávkového nebo technologického cyklu, je nejatraktivnějším strategickým záměrem, neboť uspokojuje nejvíce cílů současně.

SCHEMA 13-1: STRATEGICKÁ KRITÉRIA

STRATEGICKÁ KRITÉRIA											
Cíle	Kontra-cyklicka	Odlisné ekonomické a společensko-politické prostředí	Zdroje	Podobný růst	Lepší růst	Pokročilá technologie	Prodloužení poptávkového cyklu	Prodloužení životnosti technologie	Kritické množství	Synergie	Konkurenční výhoda
Překonávání nasycenosti trhu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vyvážený růst				1	✓	✓	✓	✓			
Zvětšení velikosti				✓	✓	✓	✓	✓			
Zvýšení dlouhodobé ziskovosti					✓	✓	✓	✓			
Zvýšení krátkodobé ziskovosti					✓	✓	✓	✓			
Vyvážení dlouhodobé vs. krátkodobé					✓	✓	✓	✓			
Snižování exponovanosti (zranitelnosti) podniku	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓



13.5 Stupeň internacionalizace

Ve schématu 13-3 jsou znázorněna typická stadia internacionalizace podniků od exportu přes internacionalní k multinacionálnímu podniku. Druhý sloupec ve schématu uvádí činnosti v cizí zemi, které kumulují s postupem podniku od exportu k internacionalnímu stadiu. Vývoj k internacionalní pozici je procesem decentralizace, v jehož rámci se podnikové činnosti postupně distribují mezi země, v nichž podnik podniká.

Naopak krok k multinacionálnímu stadiu vyžaduje přijetí nové podstatné strategické odpovědnosti vedením podniku. Ale, narozdíl od oblíbené interpretace, v dobře řízených multinacionálních podnicích se nejedná o recentralizaci, která by odnímalá pravomoc regionálním manažerům a manažerům výrobních řad. Jedná se spíše o rozšíření podnikových perspektiv a nastolení nových vztahů mezi jednotlivými částmi podniku. K dosavadní pravomoci a odpovědnosti přistupuje odpovědnost za podporování globální strategie podniku.

Ze schématu je jasné, že prvním krokem k multinacionalizaci je globální optimalizace výrobních řad, výrobních a distribučních systémů. Druhým krokem je optimalizace podnikového portfolia (ve smyslu zastoupených zahraničních trhů) z globální perspektivy.

Postup přes jednotlivá stadia popsaná ve schématu 13-3 je typický model pozorovaný v minulosti. Odráží postupný proces získávání zkušeností. Tento model však nenutí podniky, aby procházely všemi jeho stadii, ani neznamená, že všechny podniky musí nakonec dospět do multinacionálního stadia.

Většina velkých amerických korporací nepřekonal dosud stadium internacionalní. Jedním důvodem je skutečnost, že americký trh je dostatečně dynamický a velký na to, aby na něm většina firem mohla své cíle realizovat.

Druhým důvodem je, že změna statutu z internacionalního na multinacionální vyžaduje zásadní organizační změny:

- Změny od etnocentrického zaměření (v němž domácí kultura dominuje i v kultuře podnikové) k zaměření polycentrickému, v němž musí dojít k rozlišení mezi domácí a zahraniční (cizí) kulturou a jejími příslušníky. Podnik je nucen si vychovat a připravit multinacionální manažery a do podniku zavést multinacionální podnikovou kulturu. Manažeré amerických podniků, zvyklí operovat na obrovském kulturně uniformním trhu, často projeví "kulturní slepotu" při vstupu na cizí trhy.
- Multinacionální stadium si často vynucuje přechod k maticové organizační struktuře, v níž se hrouť po léta pěstovaný a historicky efektivní americký koncept jednoty pravomoci a odpovědnosti.

Naopak velké evropské podniky se díky omezené velikosti domácího trhu, zvyku pohybovat se v kulturně různorodých prostředích a díky slabší vazbě na koncept jednoty pravomoci a odpovědnosti staly plně multinacionální.

Postup přes stadia internacionalizace je částečně vynucován změnami podmínek prostředí. Podmínky, které vyvolávají nutnost jednotlivých kroků jsou uvedeny ve 3. sloupci schématu 10-3. Ze sloupce je např. patrné, že podnik může být úspěšným exportérem pokud neexistují žádné bariéry vstupu na trh, místní výrobky jsou nediferencované a podmínky na místním trhu jsou podobné podmínkám na trhu domácím.

Pokud se objeví bariéry vstupu na trh nebo se změní nákladová výhoda, je podnik nucen zahájit výrobu v místě.

Obecně, podnik je nucen změnit status exportéra, kdykoli se trh stane diferencovaným, bariéry vstupu vysokými, úspory z rozsahu a synergie globálními.

Sloupek 3 vymezuje vynucené volby, které podnik musí udělat, aby byl úspěšný. Dobrovolná volba stadia internacionalizace je závislá na strategických kritériích podniku. Ve sloupci 4 jsou uvedena kritéria, která přicházejí v úvahu na jednotlivých úrovních činností. (Čísla v závorkách jsou odkazy na sloupec ve schématu 13-1).

Stadium	Uroveň činnosti	Podmínky, které si činnost vynucují	Strategická kritéria uspokojovaná činností	Odpovědnost regionálního manažera
Vývoz	Prodej prostřednictvím agentů	- vývoz je nízkým % odbytu - neexistují bariéry vstupu - místní poptávka je větší než kapacita	- kontracyklicita (1) - odlišné ekonomické prostředí (2) - podobný růst (4) - lepší růst (5) - prodloužení poplavy (7) - úspory z rozsahu (12)	žádná poskytování podpory prodeje maximalizace tržeb optimalizace ziskovosti (delegování projektů) optimalizace ziskovosti (v delegovaném rozsahu posílání) příspěvek ke globální optimalizaci příspěvek ke globální strategii
	Místní prodejní zastoupení	- vývoz je velkým % odbytu - neexistují bariéry vstupu - poptávka = kapacita - silná konkurence - důležité je poskytování doprovodných služeb	odlišné prostředí (2)	
	Lokální marketing	- odlišné prostředí - differentiální marketingová strategie - intenzivní konkurence - bariéry - místní nákl. výhody - specifické marketingové požadavky	přístup ke zdrojům (3)	
	Lokální výroba	specifické marketingové požadavky	- rozvinutá technologie (6) - prodloužení životnosti tech. (8)	
Internacionální	Lokální výzkum a vývoj	- lokální růstové příležitosti - lokální financování	- lepší růst (5) - kritické množství (9) - synergický efekt (10) - konkurenční výhoda (11)	
	Lokální diverzifikace		úspory z rozsahu (12)	
Multinacionální	Globální optimalizace výroby (zdrojů), výzkumu a vývoje	- globální konkurence - kritické množství v globálním měřítku - synergie v globálním měřítku		
	Globální diverzifikace Globální řízení portfolia	konkurence ze strany globálně optimalizovaných podniků	- dlohodobá vs. krátkodobá - rovnováha portfolia - globální optimalizace projektů - globální ochrana proti zranitelnosti podniku	

SCHEMA 13-3 STADIA INTERNACIONALIZACE

Stupeň internacionalizace, který nejlépe odpovídá cílům konkrétního podniku, lze určit ve 3 krocích:

1. Určení cílů internacionalizace podniku (s využitím cílů uvedených v sekci 13.2)
2. Určení strategických kritérií (s využitím schématu 13-1)
3. (Ve sloupci 4 schématu 13-3) nalezení stupně internacionalizace.

Poslední sloupec ve schématu 13-3 popisuje vývoj odpovědnosti kladené na regionálního manažera.

První kroky internacionalizace připisují regionálnímu manažerovi funkcionální odpovědnost a podporu. Status vrcholového manažera začne získávat s úkolem optimalizovat ziskovost své výrobní řady. Plnou odpovědnost vrcholového manažera získá, když se mu podaří jak optimalizovat ziskovost v rozsahu jemu vymezeném, tak přispět k formulaci globální strategie podniku.

Získání multinacionálního statutu vytváří anomálii: lokální (regionální) manažer se stává zcela zodpovědný za činnost podniku v dané zemi, zatímco vedení podniku se zabývá globální optimalizací výrobků, technologie, výroby, distribuce a financování. To vytváří dvojí problém:

- Jak vytvořit soulad mezi globálními úsporami z rozsahu (umožněnými optimalizací na podnikové úrovni) a citlivostí lokálního trhu, která vyžaduje, aby výrobky i strategie byly šity na míru místním podmínkám.
- Jak delegovat pravomoc a odpovědnost, když jak podnikové jednotky, tak regionální manažeré jsou v konfliktu ve vztahu k celopodnikové strategii.

13.6 Globální synergie versus lokální citlivost

Klíčovým problémem přechodu k multinacionálnímu stadiu, je vztah mezi globálními strategiemi, které využívají:

- synergického efektu,
- vlastního oddělení výzkumu a vývoje (jeho úspor)
- úspor z rozsahu
- a strategiemi šitými na míru lokálním trhům, které umožňují optimální citlivost a reakci na místní podmínky a příležitosti.

Tyto strategie se pohybují v následujícím spektru:

- **Globální standardní** strategie, které jsou uplatňované beze změny na všech trzích. Ty jsou vhodné v odvětvích nediferencovaných výrobků jako je těžba surovin, chemický průmysl apod.
- **Lokální kosmetické** strategie, které modifikují standardní výrobek a marketingovou strategii podle podmínek místního trhu cestou odlišného balení, reklamy, podpory prodeje atd.
- **Specifické strategie pro velké trhy, standardní pro malé.** Je to smíšená strategie často se vyskytující u multinacionálních podniků se spotřebním zbožím. Používá se tehdy, když velikost trhu v určité zemi dosáhne úrovně umožňující lokální amortizaci nákladů na výrobek/na rozvoj trhu. Tento typ strategie je vnucován podnikům v zemích, kde místní

vlády trvají na tom, aby cizí podnik uskutečnil zřetelný a integrovaný vstup do hostitelské země.

- **Modulární strategie.** Podnik vytváří svou strategii na principu stavebních bloků, které jsou vzájemně zaměnitelné v reakci na místní specifické podmínky. Je to velmi atraktivní způsob tvorby strategie, ovšem s vysokými nároky na implementaci.
- **Specifická strategie** je protikladem globální strategie. Vytvářejí se specifické strategie pro každý trh a podnik se nesnaží nějak sjednotit divize operující v různých zemích.

Ve schématu 13-4 jsou uvedeny klíčové proměnné, které ovlivňují výběr marketingové strategie v multinacionálním diverzifikovaném podniku.

SCHÉMA 13-4: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU STRATEGIE V MULTINACIONÁLNÍM PODNIKU

Typ strategie	Globální standardní	Lokální kosmetická	Velké trhy - specifická Malé trhy - standardní	Modulární	Specifická
Proměnná	1	2	3	4	5
Význam nepřenositelných znalostí	malý				vysoký
Konkurence	slabá				silná
Diferenciace marketingové strategie	žádná				vysoká
Změna klíčových faktorů úspěchu	pomalá				rychlá
Nátlak zákazníků/diskriminace	slabý				silný
Velikost trhu ve vztahu k nákladům spojeným s tvorbou specifické strategie	malý				velký
Jiné faktory					

Ze schématu je patrné, že vysoká úroveň nepřenositelných znalostí (implicitní informace) nutí podniky vytvářet specifické strategie pro jednotlivé trhy. Podobné je to v oblastech se silnou konkurencí. Další faktory, které povedou podnik k tvorbě specifických strategií jsou:

- různorodost marketingových strategií na trhu
- časté změny strategií
- silný tlak ze strany zákazníků a diskriminace výrobků.

Schéma 13-5 uvádí podobný přístup pro strategii v oblasti výrobků a technologie. Obě schémata zdůrazňují význam nepřenositelných znalostí, ale ostatní faktory ve schématu 13-5 se týkají především

ekonomických výhod a nevýhod globálního standardního výrobku versus odlišného výrobku pro jednotlivé trhy.

Ze srovnání obou schémat vyplývá, že podnik musí vyvinout specifické strategie na trzích, které jsou na vysoké úrovni jak z hlediska technologií, tak konkurence. Jestliže lze podmínky na lokálním trhu využít jen za cenu investice, která není opodstatněná ve smyslu potenciální ziskovosti, pak je lepší, když podnik na takový trh vůbec nevstoupí, než aby na něj uváděl standardní výrobky, které nebudou odpovídat místním požadavkům.

Třetím hlavním strategickým problémem kromě rozvoje trhu a výrobků je umístění výrobních kapacit. Hlavními alternativami jsou:

- **Lokální výroba** - každá země uspokojuje své vlastní potřeby.
- **Globální síť** - výrobní centra jsou budována v určitých zemích a odpovídají za dodávky do přesně vymezených zemí.
- **Centralizovaná výroba** - jedno centrum (nemusí to být v zemi, kde má podnik sídlo), které uspokojuje globální potřeby.

SCHÉMA 13-5 EKONOMICKÉ VÝHODY A NEVÝHODY STANDARDIZOVANÝCH/DIFERENCIOVANÝCH VÝROBKŮ

Typ strategie	Globální standardní	Lokální kosmetická	Velké trhy - specifická Malé trhy - standardní	Modulární	Specifická
Proměnná	1	2	3	4	5
Význam nepřenositelných znalostí					
Podobnost poptávky na trzích					
Různorodost výrobků uvnitř trhu					
Délka životního cyklu výrobku					
Rozdíly v délce ŽC výrobků					
Poměr globálního výzkumu a vývoje k objemu tržeb na trhu					
Možnost vzájemné zaměnitelnosti					
Regulace charakteristik výrobků místní vládou					
Velikost trhu ve vztahu k investicím nutným pro tvorbu specifické strategie					
Jiné faktory					

Ve schématu 13-6 jsou uvedeny faktory, které ovlivňují výběr vhodného výrobního systému.

SCHÉMA 13-6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU STRATEGIE V OBLASTI VÝROBKŮ A TECHNOLOGIÍ

Proměnné \ Alternativa	Lokální	Globální síť	Centralizovaná
Úspory z rozsahu	nízké	významné	vysoké
Dopravní náklady	vysoké	významné	nízké
Celní bariéry	vysoké	významné	nízké
Vyrovňávání různých měn	obtížné	zvládnutelné	jednoduché
Legislativa na ochranu domácí výroby	silné	významná	liberální
Rozdíly v pracovních nákladech	nízké	významné	nízké
Ostatní faktory (specifické ve vztahu k výrobním / distribučním problémům podniku)			

Pokud jsou vysoké úspory z rozsahu, dopravní a jiné distribuční bariéry nepodstatné, je nejlepší lokalizovat centralizovanou výrobu do země s nízkými náklady výroby. Je však třeba brát v úvahu a předvídat vývoj i v těchto zemích (růst nákladů). Z dlouhodobého hlediska musí navrhovaný systém výroby anticipovat změny v nákladech a dostupnosti zdrojů. Z tohoto důvodu je častěji využívána globální síť, která umožňuje rozložit riziko a překonat legislativní a ekonomické bariéry.

13.7 Výběr strategie

V zásadě by měl být výběr strategie podniku (marketingové, výrokové, výrobní...) založen na analýze ziskovosti. Preferovanou strategií by se měla stát ta, která nabízí nejlepší návratnost investic v průběhu životnosti výrobku (nebo fyzické investice). Ve skutečnosti je však obtížné relevantní proměnné kvantifikovat; vztah mezi nimi je nejasný (těžko srozumitelný) a nejistotu a riziko je těžké odhadnout.

V takových situacích může být profilová analýza náhradním nebo alternativním přístupem při výběru marketingové strategie a strategií v oblasti výrobků a technologií a systémů výroby a distribuce. (Zpřesnění analýzy lze provést vážením faktorů).

Doporučený postup:

1. Pro jednotlivé trhy vytvořte optimální strategický profil (podle schémat 13-4 a 13-5).
2. Určete strategický význam jednotlivých trhů pro budoucnost podniku, tzn. odhad jejich významu pro dosažení podnikových cílů zejména v oblasti ziskovosti, růstu a síly pozice (jako příkladu ke zranitelnosti podniku).
3. Identifikujte velké trhy, pro něž je žádoucí vytvořit specifické strategie.

4. Odhadněte jestli (a kdy) budou zisky z těchto trhů dost velké, aby pokryly náklady spojené s tvorbou specifických strategií. Pokud je tohoto stavu dosaženo, měly by být pravomoc, odpovědnost a potřebné zdroje delegovány na lokálního (regionálního) manažera.
5. S využitím schématu 13-6 rozhodněte, jestli je na těchto trzích vhodné budovat soběstačné výrobní a distribuční systémy.
6. Pro zbylé malé trhy vyberte společnou strategii (výrokovou, technologickou) pro jednotlivé výrokové řady podniku. Rovněž identifikujte společné prvky marketingových strategií, které se budou rovnoměrně uplatňovat na všech malých trzích.
7. Bez ohrožování úspěchu na velkých trzích najdete společné prvky vybraných strategií pro velké a malé trhy. Ty budou základem podnikové strategie určujícím další rozvoj výrobků a formulaci marketingové strategie podniku.
8. Bilanci nákladů a výnosů z úspor z rozsahu, dopravních nákladů, dostupnosti zdrojů, místní znalosti technologií, rozdílů změn, bariér transportu, navrhnete optimální globální výrobní a distribuční síť.

13.8 Sdílení pravomoci a odpovědnosti

Exportující podniky nabízejí standardní, doma vyvinuté výrobky na různých trzích, pro něž nevytvářejí odlišné marketingové strategie.

V internacionálním podniku lokální manažer buď formuluje vlastní marketingovou strategii pro podnikem určený výrokový směr anebo je na něj delegována dodatečně pravomoc určit vhodný výrokový mix sám.

V multinacionálním podniku je strategie průnikem poptávky na lokálním trhu, synergickým efektem globálního (vlastního) výzkumu a vývoje a úspor globálně optimalizovaných systémů výroby a distribuce.

Proces tvorby globálně optimalizované strategie je komplikován rozdělením strategických pravomocí a odpovědnosti mezi regionální manažery, manažery výrobků/technologií a manažery globálního výrobního systému.

Kdyby bylo každému z nich umožněno, aby optimalizoval strategii podle oblasti, za niž je odpovědný, globální rovnováha by byla porušena ve prospěch oblasti, kterou řídí.

V minulosti byl úspěch podniků (zejména amerických) z velké části připisován principu jednoty pravomocí a odpovědnosti. Podle tohoto principu bude podnik optimálně fungovat, když na manažery v klíčových pozicích bude delegována plná pravomoc v rozhodování a zavádění rozhodnutí v řízení oblasti a současně odpovědnost za dosahované výsledky.

Tento princip není možné zachovat v multinacionálním podniku. Důsledkem toho je, že většina multinacionálních podniků zavedla trojrozměrné maticové struktury, ve kterých nejméně 3, (ale často mnohem více) klíčových manažerů spolupracuje na společné formulaci strategie pro jednotlivé trhy a pro podnik jako celek.

Přestože princip jednoty pravomocí a odpovědnosti v multinacionální maticové struktuře neplatí, není obvykle ani nahrazován jiným formálním principem. Předpokládá se, že strategické kooperace

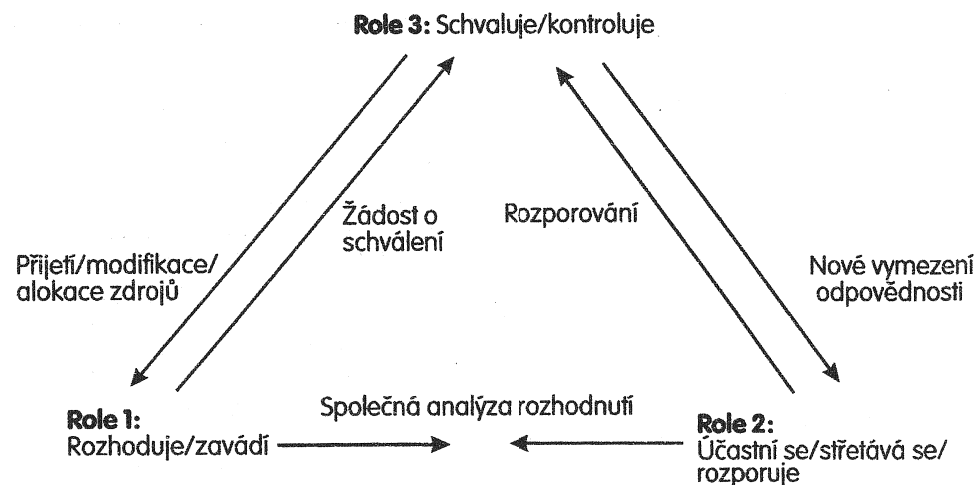
lze dosáhnout neformální spolupráci založenou na vzájemné dobré vůli a sdílením zájmu na globálním úspěchu podniku.

Zkušené multinacionální podniky (např. Shell, Unilever, Nestlé, IBM) se snaží zajišťovat potřebnou úroveň základů neformální spolupráce výchovou manažerů, kteří sdílejí společnou podnikovou kulturu. Výsledkem je snadno odlišitelný manažer Shellu nebo manažer IBM, který připomíná své vlastní kolegy, ale je odlišitelný od manažerů ostatních podniků.

Tvorba uniformní podnikové kultury je pomalý proces. Pokud to podmínky vnějšího prostředí dovolují (strategické změny jsou evoluční a pomalé, takže umožňují kulturní adaptaci), je možné zajistit strategickou konzistenci cestou výchovy manažerů a sdílení společné kultury. Jsou-li však strategické změny diskontinuální a rychlé, takže kulturní adaptace nemůže držet krok se změnami prostředí, pak se obvykle neformální spolupráce zhroutí a proces formulování strategie se stane nefunkčním.

Tyto potíže lze zmírnit formalizací strategického rozhodování zavedením nového principu sdílení pravomoci a odpovědnosti. Princip je založen na trojúhelníku rolí - viz schéma 13-7.

SCHEMA 13-7 TROJÚHELNÍK ROLÍ



Manažer v roli 1:

- je zodpovědný za zavádění na něj delegovaných strategických rozhodnutí
- je zodpovědný za vtažení manažerů v rolích 2 do participativního rozhodovacího procesu
- má pravomoc udělat konečné rozhodnutí, kdykoli se nepodaří dosáhnout konsensu v participativním procesu
- je zodpovědný za získávání souhlasu od manažera v roli 3

Manažer v roli 2:

- je zodpovědný za spoluúčast (participaci) v rozhodovacím procesu
- je zodpovědný za rozporování rozhodnutí u manažera v roli 3, pokud je pro něj rozhodnutí nepřijatelné
- má pravomoc požádat u manažera v roli 3 o zbavení odpovědnosti, pokud cítí, že ji díky rozhodnutí manažera v roli 1 nemůže dále nést

Manažer v roli 3:

- má pravomoc nebrat v úvahu rozhodnutí manažera v roli 1
- je zodpovědný za modifikaci odpovědnosti manažera v roli 2, pokud je o to požádán.

Koncept sdílení pravomoci a odpovědnosti podporuje tvorbu konsensu a konzultace a zároveň poskytuje řešení pro konfliktní situace.

Role manažerů v klíčových pozicích se mění podle příležitosti v závislosti na úrovni a typu strategie, která je vytvářena. Ze schématu 13-8 je patrné, že manažer výroby bude v roli 1 při rozhodování o výrokové strategii, v roli 2 při formulaci marketingové a výrobní strategie.

Ze schématu je rovněž patrné, že při rozhodování o podnikové strategii by vrcholové vedení mělo hrát roli 1, správní rada roli 2 a akcionáři roli 3. V praxi však převažuje stav, ve kterém si vedení samo schvaluje svou vlastní strategii. To může vysvětlovat zvýšenou četnost výskytu krátkozrakých rozhodnutí vrcholových vedení velkých firem.

SCHEMA 13-8 ROLE MANAŽERŮ V RŮZNÝCH POZICÍCH

Role	1	2	3
Typ strategie	Rozhoduje / zavádí	Účastní se / rozporuje	Schvaluje / kontroluje
Podniková	Vrcholové vedení	Správní rada	Akcionáři
Výroková/ technologická	Manažer výroby	Regionální manažeri Výrobní manažeri	Vrcholové vedení
Marketingová	Regionální manažer	Manažeri výroby Výrobní manažeri	Vrcholové vedení
Výrobní	Výrobní manažer	Manažeri výroby Regionální manažeri	Vrcholové vedení

13.9 Aplikace procesu progresivního závazku při internacionalizaci

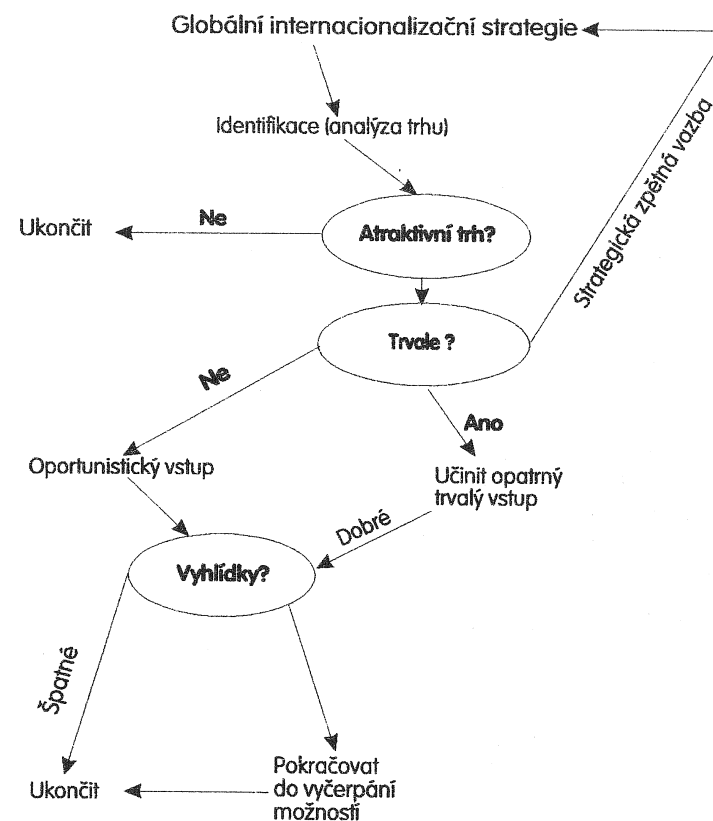
Jak bylo uvedeno výše hodně podniků se internacionalizovalo postupně: od vývozu po progresivní rozvoj lokálního marketingu, výroby až po globální pojetí podniku. Vysvětlení pro takovýto postupný přístup lze nalézt v nákladech na získávání strategických informací: náklady na informace z cizího prostředí jsou mnohem vyšší než náklady na informace z domácího trhu a navíc některé důležité informace lze získávat pouze vlastní zkušeností.

Pokud podnik vstupuje na trhy v zemích, které se podstatně liší od vlastní země, pak je vhodné využít ze dvou vzájemně se doplňujících důvodů přístupu progresivního závazku.

1. Podnik může získávat zkušenosti "děláním". Namísto investic do drahého výzkumu trhu investuje do "zkušebního vstupu" na trh a skrze zkušenost získává informace o klíčových faktorech úspěchu.
2. Progresivní závazek umožňuje podniku kontrolovat riziko kontrolováním expozitury.

Schéma 13-9 uvádí kroky v rámci přístupu progresivního závazku

1. První krok je formulace globální strategie internacionalizace ve dvou částech:
 - Globální strategie zahrnuje také různorodé strategie výrobků a technologií, marketingové strategie a výrobní a distribuční strategie.
 - Ve druhém kroku se vyhledávají trhy, které zapadají do rámce globální strategie.
3. Každý z nalezených trhů se hodnotí z hlediska jeho atraktivnosti (soulad s globální strategií, podnikovými zdroji, realizovatelnost, náklady na vstup, intenzita konkurence, vyhlídky růstu a ziskovosti).
4. Rozhodnutí, jestli:
 - vstoupit (vystoupit z trhu)
 - specifikace strategie
5. V některých případech jsou informace o trhu příliš drahé nebo dokonce nedostupné a trh se přesto může zdát atraktivní. Pak se vyplácí udělat nízkonákladový oportunistický vstup na trh a získat tak informace:
 - trh není ziskový - rychle vystoupit z trhu
 - opuštění trhu po vyčerpání dočasného ziskového potenciálu
 - provedení trvalého vstupu pokud se dlouhodobý ziskový potenciál ukáže být atraktivním.
6. Oportunistický vstup by měl být považován především za strategickou zkušenost a také tak hodnocen. To znamená, že snaží-li se podnik o odbyt na vybraném trhu, není hlavní důraz kladen na dosažení zisku, ale na získávání zkušeností a informací o tom, jestli je oportunistický vstup potenciálně ziskový z krátkodobého nebo dlouhodobého hlediska.
7. Může se ukázat, že trh nabízí přijatelný zisk v krátkodobém měřítku. V tomto případě je vhodné tohoto ziskového potenciálu využít, ale při nejnižších možných závazcích.



Zpět ke kroku 4 - pokud se dají dostatečné informace získat při přijatelných nákladech a trh se ukáže být atraktivním, lze na trh vstoupit trvale. Přesto je ale vhodné ověřovat předchozí rozhodnutí a případně modifikovat globální internacionalizační strategii.

? Kontrolní otázky

1. Charakterizujte procesy globalizace a internacionalizace. Zhodnoťte výhody a nevýhody globální diverzifikace.
2. Jaké faktory nutí podniky ke vstupu na zahraniční trhy? Čím naopak mohou být tyto trhy atraktivní?
3. Uveďte příklad českého podniku, který úspěšně diverzifikoval na cizí trh. Kriticky zhodnoťte jeho postup.
4. Navrhněte postup mezinárodní diverzifikace pro konkrétní český podnik podle vašeho výběru.
5. V čem se liší role manažera v multinacionálním podniku od podniku orientovaného na domácí trh?
6. Za jakých podmínek byste českému podniku doporučili diverzifikovat do zahraničí?
7. Uveďte příklad neúspěšného vstupu zahraniční firmy na český trh a zhodnoťte příčiny neúspěchu. /Obdobně pro případ českého podniku pokoušejícího se vstoupit na zahraniční trh/.
8. Popište různé strategické alternativy pro vstup na zahraniční trh a navrhněte kritéria, podle kterých byste o volbě nejvhodnější alternativy za daných podmínek rozhodovali.
9. Jaké příležitosti nabízí mezinárodní prostředí pro uplatnění obecné strategie diferenciací?
10. Uveďte příklad podnikatelsky významných kulturních odlišností v zemích, které znáte.

Doporučená literatura

- Ansoff, H.I., McDonnell, E.: *Implating Strategic Management*, Prentice Hall, 1990
 Band, W.A.: *Touchstones*, John Wiley & Sons, 1994
 Collis, D.J., Montgomery, C.A.: *Corporate Strategy*, Irwin-McGraw-Hill, 1998
 Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, USA, 2001
 Miller, A.: *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998
 Nový, I.: *Interkulturní management*, Grada Publishing, 1996
 Segal-Horn, S.: *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers, Ltd., 1998
 Thompson, J.L.: *Strategic Management*, Thomson Learning, United Kingdom, 2001

14.1 Integrační strategie

Vertikální integrační strategie umožňují firmě získat větší podíl na řízení či lepší kontrolu nad distributory, dodavateli nebo nad konkurenty.

14.1.1 Progresivní integrace (Forward Integration)

Strategie progresivní integrace znamená získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů výrobků firmy nebo přímo jejich skupování. Firmou, která sází značnou část své budoucnosti na progresivní integraci je například Coca-Cola. Firma Coca-Cola nepřestává nakupovat domácí i zahraniční podniky. Naposledy to byla druhá největší firma na výrobu a distribuci nápojů ve Spojených státech, Johnson Coca-Cola Bottling ze Chattanooga, v hodnotě 450 milionů dolarů. Produkce firmy Johnson pak činila 11% z celkové produkce nealkoholických nápojů firmy Coca-Cola plněných do lahví či plechovek v roce 1991 v USA. Coca-Cola tedy byla znovu schopná zvýšit svou efektivitu v produkci a distribuci výrobků.

Účinným prostředkem pro implementaci progresivní integrace je udělení licence. Přibližně 2000 firem ve zhruba 50 různých odvětvích podnikání v USA užívají licence či udělení práva pro distribuci produktů či služeb. Obchod může udělením práva, výsady k provozování činnosti rychle vzrůst. Celkový prodej za účasti výsadních práv k činnosti v USA vzrostl z 714,5 miliard dolarů v roce 1990 na 758,5 miliard dolarů v roce 1991.

Mezi 5 hlavních oblastí, v nichž se tento růst nejvíce projevil, v roce 1991 patřily: služby restaurací, maloobchodní činnosti, služby hotelů a motelů, služby pro podnikání, automobilový průmysl a služby.

14.1.2 Zpětná integrace (Backward Integration)

Jak výrobci tak maloobchodníci nakupují od dodavatelů. Zpětná integrace je v podstatě strategií hledání nových forem vlastnictví nebo získávání většího podílu na řízení, ovládání a kontrole firemních dodavatelů. Tato strategie je vhodná zvláště v případě nespolehlivých, příliš nákladných dodavatelů, kteří nejsou schopni uspokojit potřeby firmy.

Spotřebitelé s ohledem na stav životního prostředí nakupují stále více výrobky s možností recyklace jejich balení. Některé firmy tedy užívají strategii zpětné integrace k dosažení kontroly nad svými dodavateli obalů. Nejpoužívanějšími recyklovatelnými obaly jsou stále hliníkové obaly, přičemž hodnota jejich odpadu je 650 dolarů na tunu, oproti umělohmotným odpadům v hodnotě 200 dolarů za tunu, ocelovým v hodnotě 60 dolarů za tunu, skleněným za 50 dolarů na tunu a papírovým za 30 dolarů na tunu.

Hliník je v současné době recyklovatelný ze 64%, zatímco ocel jen ze 25%, umělá hmota z 15%, sklo ze 25% a papír ze 25%. Firma Coca-Cola Company a PepsiCo v současné době experimentují v oblasti možností výroby lahví jen z recyklovatelných materiálů.

Některá odvětví průmyslu v USA (například automobilový průmysl) však nyní začínají využívat strategii zpětné integrace jinak než to dělaly dříve. Namísto toho, aby se snažily samy být vlastníky svých dodavatelů, jednájí firmy s několika vnějšími dodavateli. Firma Ford a Chrysler např. kupují

více než polovinu součástí od vnějších dodavatelů od firem jako jsou TRW, Eaton, General Electric a Johnson Controls. Dezintegrace je vhodná zejména v oblastech činností, které vyžadují širší zdroje dodávek. Využívání vnějších zdrojů (outsourcing), kdy firmy využívají vnějších dodavatelů a shánějí zboží co nejvýhodněji, hraje svou roli při zvyšování konkurence a vzhledem k tomu, že se setkává s úspěchem, začíná být široce praktikováno.

Rozvinutá soutěživost také firmám umožňuje snížit počet dodavatelů a poptávat od nich vyšší kvalitu a úroveň služeb. Motorola například nedávno snížila počet svých dodavatelů z 10000 na 3000, Xerox z 5000 na 500, Digital Equipment z 9000 na 3000, General Motors z 10000 na 5500 a Texas Instruments z 22000 na 14000. Také vzhledem k obvyklému spoléhání se na zajištění nepřerušovaných dodávek a zachovávání nízkých cen u velkého počtu dodavatelů nyní americké firmy sledují příklad japonských firem, které mají mnohem méně dodavatelů a s těmito navazují užší a dlouhodobější vztahy.

14.1.3 Horizontální integrace (Horizontal Integration)

Strategie horizontální integrace spočívá v získávání většího podílu na řízení konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování. Jedním z nejprůběžnějších trendů současného strategického řízení je právě častější využívání horizontální integrace jako strategie růstu. Slučování podniků, fúze, získávání podniků zakoupením většiny jejich akcií umožňují v celém měřítku zvýšit hospodárnost a zlepšit rozmištnění zdrojů i kompetencí. Toto byl hlavní důvod proč se během roku 1991 sloučily firmy NCB a C and S/Sovran, čímž dosáhly hodnoty akcií 4,26 miliard dolarů. NationsBank, banka vzniklá fúzí, je třetí největší komerční bankou v USA, v pořadí za bankami Citicorp a Chemical Bank. NationsBank má největší podíl na trhu v Georgii, North Carolina, South Carolina, Texasu a Virginii. Nachází se mezi třemi největšími bankami na území Floridy, Marylandu a Tennessee. Toto je názor Kennetha Davidsona na horizontální integraci:

Trend směřující k horizontální integraci se zdá být reakcí na obavy manažerů, zda budou schopni řídit více takových podnikatelských činností, které spolu víceméně nesouvisí. Fúze mezi příjmy konkurentů (v daném oboru podnikání) jsou spíše uskutečňovány pro získání větší efektivity než fúze vznikající mezi dvěma spolu nesouvisícími podnikatelskými aktivitami. Důvody pro fúze jsou tedy jednak eliminace duplicitních výrobků a činností a potom ty, že management získávané firmy má pravděpodobně dobrou znalost oboru.

Jiný příklad horizontální integrace se nedávno objevil u počítačových společností. Computer Associates, druhá největší počítačová a softwarová společnost v USA po firmě Microsoft Corporation získala počítačové firmy On-Line Software International v hodnotě 120 milionů dolarů a Pansophic Systems v celkové částce 290 milionů dolarů. Firma Computer Associates, založená v Lisle, ve státě Illinois, vyrábí software zejména pro velké a středně velké počítačové systémy. V roce 1991 měla firma zisk 159,3 milionu dolarů z 1,35 miliard celkových příjmů.

14.2 Intenzivní strategie

Strategie proniknutí na trh, rozvoj trhu a vývoj výrobku jsou často pojmenovávány jako tzv. strategie intenzivní, neboť ke zvýšení konkurenceschopnosti s dosavadními výrobky vyžadují intenzivní úsilí, intenzivní činnost.

14.2.1 Proniknutí na trh (Market Penetration)

Strategie proniknutí na trh usiluje o získání většího podílu firmy na trhu se stávajícími výrobky a službami na stávajících trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí. Tato strategie je jednak užívána samostatně, jednak v kombinaci s dalšími strategiemi. Proniknutí na trh znamená úsilí zvýšit zájem veřejnosti - zvýšením počtu prodávajících, zvýšením nákladů na reklamu, vytvořením nabídky prostředků prosazujících prodej výrobku (kupóny, sázenky...).

Strategii proniknutí na trh například sleduje divize luxusních vozů Lincoln firmy Ford Motor Company, která zvýšila výdaje na reklamu o 50% - na 38 milionů dolarů. Tato strategie má za cíl znovu zvýšit prodej vozu Lincoln, který v roce 1991 poklesl o 23%, čímž podíl firmy na trhu poklesl na 27,6% (v roce 1990 měla firma podíl na trhu 33,2%). Manažeri divize vozů Lincoln doufají, že novou reklamou se jim podaří přesvědčit zejména mladší zákazníky ke koupi současného typu vozu Mark VII a tzv. kontinentálních modelů.

14.2.2 Rozvoj trhu (Market Development)

Strategie rozvoj trhu si klade za cíl seznámení nových trhů s výrobkem firmy. Atmosféra pro rozvoj mezinárodního trhu se stává stále příznivější. V mnoha oborech začíná být složité zvládnout konkurenci, je-li firma zavedena pouze na domácím trhu. Banka Citicorp se například snaží stát se celosvětově největší bankou. Více než 8 milionů domácností ve 40 zemích světa je již zákazníky banky Citicorp (údaje z r.1992), záměrem banky je však mít 16 milionů zákazníků do konce roku 1994.

Mnoho amerických firem se usilovně snaží proniknout na evropský trh v očekávání, že v roce 1993 již budou vytvořeny určité obchodní bariéry. Kellogg Corporation a General Mills například iniciativně sledují strategii rozvoje trhu ve snaze prodat do Evropy potraviny z obilovin. Angličané ročně spotřebují poměrně hodně výrobků z obilovin - 6,6 kg na osobu - oproti Američanům, kteří spotřebují 5 kg ročně na osobu. Evropané však k snídani preferují chleba, sýr, vejce a maso. Francouzi např. za rok na osobu spotřebují jen 0,8 kg obilovin. Evropané si však nyní začínají uvědomovat vliv této životosprávy na zdraví a firmy Kellogg a General Mills proto věří, že se spotřeba obilovin během 90. let zvýší.

Expandování na světové trhy však také není zárukou úspěchu. Firmou, která se nyní snaží svou expanzi do světových trhů spíše zpomalit než urychlit, je L.L.Bean, známá zásilková služba se sídlem ve Freeportu, v Maine. Slogan firmy L.L.Bean je "z vašich peněz se vám vrátí sto procentní uspokojení". Problém firmy L.L.Bean je ten, že z jejich prodeje zboží za 558 milionů dolarů ročně je 14%, tedy zboží za 82 milionů dolarů, reklamováno. Strategii firmy Bean je nyní zpomalit rozšiřování trhu a má za cíl zaměřit se na větší kontrolu kvality služeb zákazníkům.

14.2.3 Vývoj výrobku (Product Development)

Strategie vývoje výrobku si klade za cíl zvýšení prodeje výrobku jeho zlepšením nebo modifikací původního produktu či služby. Zlepšování výrobku s sebou většinou nese značné výdaje na výzkum a vývoj. Ve výrobě piva například firmy na vývoj výrobku neustále vkládají vysoké sumy peněz. Firma Anheuser-Busch nedávno vynalezla a otestovala nealkoholické pivo O'Douls a světlé pivo Busch Light.

Vysoké výdaje na vývoj výrobku jsou hlavním důvodem, proč se automobilové a počítačové firmy, jako jsou např. General Motors, Ford, IBM a Apple, nesnaží své dodavatele a dealery vlastnit. Tandy je jediná počítačová firma vlastníci své distributory, obchodní domy Radio Shack. Jedním z nejdražších novinek "propadáků" 80.let byl Premier, "nekuřácká" cigareta firmy RJR Nabisco. Po 10 letech věnovaných vývoji tohoto výrobku a jeho pětíměsíčním testování na trhu se firma RJR rozhodla vzdát se plánu zavést výrobek Premier na trh. Mezi 4 firmy, které utržitily nejvíce miliónů za vývoj, výrobu a marketing výrobku, telefonního vybavení pro domácnosti, patří Octel Communications (s podílem na trhu 22%), AT & T (16%), Northern Telecom (12%) a Rolm (10%). Podle plánu těchto firem mají telefonní záznamníky do roku 2000 zastarat, neboť budou nahrazeny novým telefonním vybavením, které bude zasílat všechny vzkazy volajících přímo do tzv. elektronických boxů. S tímto zařízením se nebude moci stát, že volající uslyší obsazený tón, vždy může zanechat vzkaz.

14.3 Diverzifikační strategie

Existují 3 základní typy diverzifikačních strategií: soustředná, horizontální a smíšená. Diverzifikační strategie se nyní stávají všeobecně méně a méně populárními a řízení diverzifikovaných podnikatelských činností se organizacím zdá stále složitější. Trend diverzifikace za účelem získání nezávislosti na ostatních podnikatelských činnostech byl rozšířen v 60. a 70. letech, 80. léta však zaznamenala pravý opak tohoto trendu. Diverzifikace je nyní na ústupu. Jak říká Michael Porter z Harvard Business School, *"Management přišel na to, že není schopeno řídit divoké zvíře"*. Jednotky se potom buď prodávají nebo jsou u méně ziskových divizí zavírány, v souladu s tím, aby se podnik zaměřil více na jádro činnosti, na hlavní činnost.

Peters a Waterman radí firmám "hledět si svého" a nemířit příliš daleko od základní oblasti činnosti a kompetencí. Diverzifikace však na druhou stranu může být stále vhodnou a úspěšnou strategií. Například Philip Morris má 60% zisku z prodeje cigaret Marlboro. Hamish Maxwell z firmy Morris říká: *"Chceme se stát firmou spotřebitelských výrobků"*. Diverzifikace má pro firmu Philip Morris smysl z toho důvodu, že spotřeba cigaret klesá, vyrábět určitou závaznou řadu výrobků je rizikem a někteří investoři vůbec v zásadě odmítají akcie tabákových společností. Philip Morris vložil 12,9 miliard dolarů do spojení s "nepřátelskou" firmou Kraft General Foods, druhou největší firmou na výrobu potravin na světě (po firmě Nestlé).

14.3.1 Soustředná diverzifikace (Concentric Diversification)

Zavedení dalších výrobků a služeb, které se vztahují k původní činnosti podniku, se všeobecně nazývá soustřednou diverzifikací. Příkladem této strategie je nedávné spojení firmy Prudential Insurance (Finanční pojištění) s realitní kanceláří Merrill Lynchové, kterou firma Prudential získala za více než 300 miliónů dolarů. Velká pojišťovací společnost si přeje hrát klíčovou roli v pojišťování nemovitostí při prodeji realit. Toto spojení pro firmu znamená vznik 450 nových kanceláří a přiblížení 18000 pracovníků.

Jiným příkladem soustředné diverzifikace je firma Iowa-Illinois Gas and Electric, která vyvíjí první větší projekt na výrobu větrné energie ve Spojených Státech, a to v Kalifornii.

Firma plánuje výstavbu farmy v hodnotě 225 miliónů dolarů, což znamená položení velkých větrných turbín, které budou vyrábět 250 megawattů elektrické energie. Podle projektu Ioway

má být kilowatthodina elektrické energie vyráběna za 5 centů, čímž je výhodnější než energie z uhlí, a to i z hlediska znečišťování životního prostředí. Plynárenská společnost Pacific Gas, největší veřejný podnik ve Spojených Státech, se rozhodl využívat až 8% energie z větru. Vznikající počet států nyní požaduje, aby tyto veřejné podniky do svého strategického plánování zahrnovaly také tzv. "skryté náklady" na ochranu životního prostředí.

14.3.2 Horizontální diverzifikace (Horizontal Diversification)

Horizontální diverzifikace je strategie zavádění nových výrobků a služeb, které se nijak významově nevztahují k hlavní činnosti podniku, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům firmy. Tato strategie je méně riskantní než strategie smíšené diverzifikace, protože firma by své zákazníky už měla dobře znát. Motorola například v roce 1992 vstoupila na trh s mobilními telefony tím, že představila výrobek flip-top, 200 gramový mobilní telefon, prodávaný zpočátku jen přes distributorskou firmu Sears Roebuck. Motorola vyrábí nové telefony ve své továrně v Grayslake, ve státě Illinois. Jinak na americkém trhu mobilních telefonů (=700 miliónů dolarů) dominuje firma AT&T s 48% podílem, následována firmou Panasonic s 10% podílem a firmou Sony s 8% podílem.

Jiným příkladem horizontální diverzifikace je firma Columbia Pictures Entertainment Company zakoupená firmou Sony Corporation. Celkovou částkou 3,4 miliardy se toto spojení stává největším prozatímním vstupem Japonska na trh USA. Dalším příkladem je firma Anheuser-Busch, která získala tzv. "Svět moře" firmy Harcourt Brace Janovich nedaleko Orlanda plus dalších 6 "tématických" parků.

14.3.3 Smíšená diverzifikace (Conglomerate Diversification)

Strategie zavádění nových výrobků a služeb je nazývána smíšenou diverzifikací. Některé firmy sledují strategii smíšené diverzifikace založené částečně na očekávání zisku z rozbití získané firmy a postupného prodeje jejích divizí. Richard West, děkan New Yorkské univerzitní obchodní školy říká: *"Trh s cenými papíry dekonglomerací oceňuje, říká podnik, že jako celek má menší hodnotu než jeho jednotlivé části zplášt"*. Z podniku AT&T bylo vytvořeno 7 společností lokálnějšího charakteru. Jedna z nich, U.S. West, sledovala riskantní strategii smíšené diverzifikace. Tato telekomunikační firma nyní dále vlastní kabelovou televizi, podniká ve finanční oblasti, s nemovitostmi, s mobilními telefony, poskytuje reklamní služby, provozuje nakladatelskou činnost. Tato firma se sídlem v Denveru dále nedávno zakoupila firmu Financial Security Assurance (osobní pojištění) v hodnotě 345 miliónů dolarů, jejíž další diverzifikace bude směřovat k poskytování dalších finančních služeb.

Příkladem vysoce diverzifikované firmy je například General Electric. GE vyrábí lokomotivy, žárovky, ledničky, staví elektrárny... GE vystavilo více kreditních karet než American Express, vlastní více obchodních letadel než American Airlines.

Na konci roku 1991 vstoupila Walt Disney Company na trh nakladatelské činnosti získáním vědeckého měsíčníku Discover firmy Family Media. Když ho firma Walt Disney získala, vydával se tento měsíčník nákladem 1,1 milionu a Walt Disney ho koupila za 15 miliónů dolarů. Discover nyní na trhu soutěží s časopisy Popular Science, Science Digest, Scientific American a Omni.

14.4 Obranné strategie

Vedle strategií integračních, intenzivních a diverzifikačních mohou organizace sledovat rovněž strategie joint venture, snižování výdajů, zbabování se majetku a likvidace.

14.4.1 Společné podnikání (Joint Venture)

Joint venture je populární strategií, která spočívá ve spojení dvou nebo více společností, které vytvoří dočasný společný podnik nebo konsorcium za účelem financování určité akce. Tato strategie je nazývána defenzivní jen z toho důvodu, že podnik nevstupuje do určitého plánu nebo akce samostatně. Tyto firmy často vytvářejí nový právní celek a sdílejí v něm rovnoprávné vlastnictví. Další typy společných dohod (cooperative arrangements) se mohou týkat výzkumu a jiných možností rozvoje partnerství podniků, jako jsou dohody o distribuci výrobků, o společném užívání licencí, o společné výrobě či společných nabídkách do soutěží a dražeb (cross-distributions, cross-licencing, cross-manufacturing agreements, joint-bidding consortia).

Joint ventures a další dohody o společném podnikání jsou používány stále více, protože pomáhají zlepšovat komunikaci mezi podniky a práci v systému podniků, umožňují působit na mezinárodním trhu a přitom minimalizovat rizikovost tohoto rozšíření na trhu. Profesorka strategického řízení na Kolumbijské univerzitě Kathryn Rudie Harrigan se vyjadřuje k trendu zvyšujícího se využívání strategie Joint venture takto:

Při dnešní globální charakteristice podnikání jako činnosti s vysokou mírou technologických změn, s rostoucími kapitálovými nároky a vzácnými přírodními zdroji již není důležitá otázka "máme vytvořit Joint Venture?". Dnešní otázka zní: "Jaký Joint Venture a které dohody o společném podnikání jsou pro naše potřeby a očekávání nejvhodnější?" a následuje ji další otázka: "Jak máme toto společné podnikání využít co nejefektivněji?"

"Strategická spolupráce podniků se stává neodvolatelnou součástí každé podnikové strategie," tvrdí Ralph Thompson, viceprezident společnosti American Electronics Association. Mezinárodní společnosti v rámci 12 zemí Evropské Unie velmi akcelerují, proto se americké a další firmy snaží získat pevnou pozici v Evropě do konce roku 1993. Nová generace manažerů v Evropě již není omezoována žádnou národní pýchou a je schopná vytvářet podniky Joint venture po celém světě.

Dohody o společném podnikání se stávají populárními dokonce i při použití mezi konkurenty. Například firma Canon zásobuje kopírkami Kodak, francouzskou firmu Thomson a japonskou firmu FVC - výroba videorekordérů. Dále společně pracují firmy Siemens a Fujitsu, firmy General Motors a Toyota montují společně automobily. Aby byly dvě konkurující si firmy ve spolupráci úspěšné, musí každá firma do spojení přijít s něčím odlišným, charakteristickým, jako je např. technologie, způsob distribuce, výzkum nebo výrobní kapacita. Hlavním rizikem je zde to, že může dojít k nechtěnému většímu přesunu důležitých znalostí nebo technologie než bylo podepsáno v rámci smlouvy. Tyto informace za hranicemi formální smlouvy se rozšiřují při každodenním styku a jednání inženýrů, marketingových a vývojových pracovníků. Americké firmy při dohodě o společném podnikání často podávají zahraničním firmám příliš mnoho informací. Je potřeba, aby dohody o společném podnikání byly nepropustnější a západní společnosti se zároveň musí více učit, neboť v mnoha oborech se už vedení přesunulo do Evropy a na Daleký Východ.

Dobře fungují nedávná strategická spojení firem TRW/Hitachi nebo McDonnell Douglas/Shimizu (vytvořeno za účelem vývoje technologií pro průzkum vesmírného prostoru pro budoucí lety U.S.lunar/Mars). Dohoda firmy TRW má platnost do roku 2006 a je výhodná zvláště pro firmu TRW, neboť tato firma měla ve srovnání s jejími významnými konkurenty (General Electric a Hughes Aircraft) minimální přítomnost na japonském trhu.

Neprosperující joint venture mezi americkou a zahraniční firmou existuje mezi firmami General Motors a Daewoo ze Severní Koreje. Toto spojení vyrábějící automobily pokulhává kvůli problémům s kvalitou, rozporům mezi zaměstnanci a konfliktům v řízení firem. Pontiac Le Mans firmy General Motors se vyrábí v severokorejském Incheonu, ale General Motors v současné době uvažuje o ukončení tohoto společného podniku.

Naopak časopis Newsweek začal vydávat v říjnu 1991 svůj časopis v korejském vydání na základě dohody o společném podnikání s firmou Joong Ang Ilbo v Severní Koreji. Toto korejské vydání je druhým cizojazyčným vydáním časopisu Newsweek po jeho publikaci v Japonsku.

14.4.2 Snižování výdajů (Retrenchment)

Strategie snižování výdajů je užívána v případě, že firma chce zastavit produkci výrobku, jež má snižující se prodejnost a ziskovost, a opatřením této strategie je zkrácení či přehodnocení výdajů a majetkových položek. Strategie snížení výdajů je rovněž někdy nazývána strategií "odvrácení se" (turnaround) či reorganizační strategií a má za úkol posílit charakteristickou základní činností podniku. V období snižování výdajů pracují manažeri s omezenými zdroji a jsou vystaveni nátlaku akcionářů, zaměstnanců i sdělovacích prostředků. Strategie snižování výdajů může vyústit v prodeje půdy a budov pro zvýšení potřebné hotovosti, redukování výrobních linek, likvidaci obchodů s nízkým ziskem, zavírání zastaralých továren, automatizaci procesů, redukce počtu pracovních sil a zavedení systému na kontrolu výdajů.

Strategie snižování výdajů je sledována například ve výrobě luxusních vozů. Vzhledem k tomu, že poptávka po luxusních vozech poklesla v roce 1991 o 50%, Londýnská firma Rolls-Royce snížila počet pracovních míst z 5000 na 4000. Rovněž Porsche snížilo v roce 1991 počet pracovních míst o 23%. Během prvních 7 měsíců roku 1991 prodalo Porsche na území Spojených Států jen 2844 automobilů, tj. o 52% méně než ve stejném období předchozího roku. Prodej Volkswagenu AG Audi poklesl o 54% a prodej Jaguáru firmy Ford Motor Company poklesl o 52%.

Během 12-ti měsíčního období od poloviny roku 1990 do poloviny roku 1991 byly v bankovníctví propuštěny desítky tisíc zaměstnanců z toho důvodu, že bankovníctví snižovalo výdaje a konsolidovalo se. Banka Citicorp propustila 17000 pracovníků, banka NCNB/ C and S 9000 pracovníků, Chemical/ Manufacturers Hanover 6200 pracovníků, Security Pacific 2900 pracovníků, Fleet/ Norstar Financial 2700 pracovníků, Bank of Boston 2400 a Southeast Banking 1400 pracovníků. McKinsey and Company odhaduje, že během 90. let poklesnou počty pracovních míst v bankách o 20%, tj. o 300000 míst, na 1,2 milionu, čemuž již předcházela pokles pracovních míst o 60000 v letech 1986 až 1990.

V některých případech může být efektivním způsobem strategie snižování výdajů i bankrot. Bankrot totiž společnosti umožňuje vyhnout se velkým dluhovým břemenům a zrušit smlouvy.

14.4.3 Zbavování se majetku (Divestiture)

Touto strategií se rozumí prodávání divizí nebo částí podniků. Často je užívána pro zvýšení hotovosti za účelem dalších strategických investic. Tato strategie může být rovněž součástí strategie snižování výdajů za účelem ukončení neziskové podnikatelské činnosti, činnosti, která vyžaduje příliš mnoho kapitálu nebo takové činnosti, která se příliš odchyľuje od základní činnosti podniku. Společnost Chase Manhattan prodala koncem roku 1991 2 leasingové společnosti, jednu za 1,1 miliardy dolarů firmě General Electric a druhou firmě Ford Motor za 900 miliard dolarů. Společnost Chase potřebovala zvýšit rozpočet a vyrovnat poměr kapitálu. Tento klíčový poměr se z 4,91% před prodejem zvýšil na 5,02% po prodeji.

Hospital Corporation of America prodalo své psychiatrické oddělení - dceřinou společnost - svým vlastním zaměstnancům za 1,23 miliard dolarů. Tato společnost potřebovala hotovost na splacení půjček.

14.4.4 Likvidace (Liquidation)

Likvidací se rozumí prodej majetkových položek společnosti po částech za jejich současnou hodnotu. Likvidace znamená rovněž uznání neúspěšnosti podniku a tudíž může být emocionálně náročnější strategií. Je však výhodnější s činností přestat než pokračovat ve ztrácení značných sum peněz.

Když Walt Disney na konci roku 1991 kupoval časopis Discover od firmy Family Media, tato transakce byla prováděna právě v době, kdy vrcholil likvidační proces firmy Family Media. Tato společnost dále vydávala časopis Health, Golf Illustrated a několik dalších časopisů.

14.4.5 Kombinace strategií (Combination)

Mnoho organizací, ne-li většina z nich, sleduje určitou kombinaci dvou nebo více strategií najednou. Pokud je však sledováno příliš mnoho strategií, kombinace se může stát riskantní. Žádná organizace si nemůže dovolit sledovat všechny strategie, které by mohly být podniku ku prospěchu. Pro tyto strategie se musí rozhodnout na základě stanovení priorit podniku. Společnosti i samostatní podnikatelé mají omezené možnosti a musí si vybrat mezi alternativními strategiemi tak, aby se vyhnuli přílišnému zadlužení.

Společnosti nemohou dělat příliš mnoho činností dobře, neboť zdroje a schopnosti se mohou plně a kvalitně rozvíjet jen v užším okruhu činností a konkurenti by mohli získat převahu. Ve více diverzifikovaných společnostech je obvykle kombinace užívána tak, že různé divize podniku sledují různé typy strategií. Na druhou stranu organizace, jež "bojují o přežití", mohou vybrat několik obranných strategií najednou, jako např. snižování výdajů, zbavování se majetku a likvidaci.

Federal Express je příkladem společnosti, která měla problémy se sledováním kombinace rozšiřování trhu a zpětné integrace najednou. Tato společnost jednak kupovala Tiger International za 880 miliónů dolarů a jednak získávala mnoho místních doručovacích společností v zahraničí, čímž se dostala do potíží. V roce 1991 měla obrát 7,5 miliard dolarů, ale ztrátu 31 miliónů dolarů. Přesto však tato firma se sídlem v Memphisu ve státě Tennessee nyní poskytuje služby ve více než 100 zemích světa, i když ještě v roce 1985 do zahraničí vůbec nepronikla.

Tabulka v základním textu poukazuje na situace a podmínky, při kterých je vhodné použít dané strategie. Např. strategie rozvoj trhu je všeobecně nejpříhodnější, když jsou nové distribuční cesty dostupné tím, že jsou spolehlivé, levné a kvalitní, když je organizace ve své činnosti velice úspěšná, když existují nové, dosud plně nevyužité a nenasycené trhy; když má organizace potřebný kapitál i lidské zdroje, když má přebytek kapacity pro produkci a když je poptávka po činnosti organizace ve světě vzrůstající.

14.5 Kritéria rozhodování při volbě typu strategie

14.5.1 Progresivní integrace

- Obzvláště když jsou současní distributoři firmy příliš drazí, nespolehliví nebo neschopní splnit požadavky firmy na distribuci jejich výrobků
- Jestliže dostupnost kvalitních distributorů je tak omezená, že mají konkurenční výhodu ty firmy, které zakoupily firmu svých distributorů nebo v ní jiným způsobem získaly důležitou úlohu ve vedení
- Jestliže firma podniká v perspektivní, rozrůstající se podnikatelské činnosti a očekává se, že se podnik i nadále bude rozrůstat; toto je vhodný moment, protože jestliže základní podnikatelská činnost firmy v něčem "pokulhává", organizační schopnost pro možnou další diverzifikaci se pak značně snižuje
- Jestliže má organizace kapitál i lidské zdroje potřebné pro řízení tohoto nového způsobu distribuce výrobků
- Jestliže přínos ze stabilní, zajištěné výroby je obzvláště vysoký; tuto věc je nutno brát v úvahu, neboť podnik tak může lépe předpovědět, jaká bude poptávka po jeho zboží po sloučení s distribučním podnikem
- Jestliže současní distributoři či maloobchodníci mají vysoké rabaty; vyplývá z toho, že firma by sama mohla se ziskem distribuovat své výrobky a rovněž je oceňovat nižšími cenami

14.5.2 Zpětná integrace

- Jestliže současní dodavatelé firmy jsou příliš drazí, nespolehliví či neschopní splnit požadavky firmy na díly, součástky nebo suroviny
- Jestliže je počet dodavatelů malý a existujících konkurentů je poměrně mnoho
- Jestliže organizace podniká v perspektivním a rychle se rozrůstajícím oboru; toto je důležitý moment, neboť integrační strategie (progresivní, zpětná, horizontální) snižují možnost další diverzifikace podniku v činnosti, která je v úpadku
- Jestliže má organizace potřebný kapitál i lidské zdroje pro řízení vlastní dodavatelské činnosti
- Jsou důležité výhody stabilních cen; organizace pak může snižovat náklady na výrobek a tedy i předpokládanou cenu výrobku po spojení podniků
- Jestliže organizace potřebuje získat potřebné dodávky okamžitě

14.5.3 Horizontální integrace

- Jestliže chce organizace získat v nějaké oblasti či regionu monopolní postavení bez právního postoupení vládou za "závažné přispění ke snížení konkurence"
- Jestliže firma podniká v perspektivním oboru
- Jestliže celkově rozvinuté hospodářství státu umožňuje hlavní konkurenční výhody
- Jestliže má organizace kapitál i lidské zdroje schopné úspěšně řídit rozsáhlejší organizaci

- Jestliže konkurenti zůstávají pozadu vzhledem k nedostatku manažerských znalostí a schopností nebo kvůli potřebným zdrojům, které vaše organizace vlastní; horizontální integrace však není vhodná v tom případě, že si konkurence vede špatně ve výrobě, neboť by se tím snížila celková prosperita podniku

14.5.4 Proniknutí na trh

- Jestliže současný trh ještě není nasycen vaším výrobkem nebo službou
- Jestliže se předpokládá, že míra užívání výrobku spotřebiteli bude vzrůstající
- Jestliže podíl hlavních konkurentů na trhu je klesající, zatímco celková prosperita podnikatelské činnosti je spíše vzrůstající
- Jestliže v tomto oboru činnosti vždy existoval vzájemný vztah mezi marketingovými náklady a prodejem výrobku - čím vyšší náklady na marketing, tím vyšší prodejnost výrobku
- Jestliže rozvinutost ekonomiky umožňuje klasické konkurenční výhody

14.5.5 Rozvoj trhu

- Jestliže jsou nové distribuční kanály, přicházející v úvahu, spolehlivé, levné a kvalitní
- Jestliže je organizace ve své činnosti velice úspěšná
- Jestliže existují nové, dosud nenasyčené trhy nebo trhy, které tento výrobek zatím neznají
- Jestliže má organizace potřebný kapitál a lidské zdroje pro řízení rozsáhlejší činnosti
- Jestliže má organizace dostatečnou výrobní kapacitu
- Jestliže se základní podnikatelská činnost podniku všeobecně perspektivně rozvíjí

14.5.6 Vývoj výrobku

- Má-li podnik úspěšný výrobek v období zralosti životního cyklu výrobku; přičemž nový, vylepšený výrobek by měl přilákat současné zákazníky na základě jejich dobré zkušenosti s dosavadními výrobky nebo službami podniku
- Jestliže firma podniká v podnikatelské činnosti, charakteristické rychlým technologickým rozvojem
- V případě, že konkurence začne nabízet ve srovnatelných cenách kvalitnější výrobky
- Jestliže firma podniká v perspektivním oboru
- Jestliže má podnik obzvláště dobré podmínky pro výzkum a vývoj
- Soustředná diverzifikace
- Jestliže firma podniká v pomalu se rozvíjejícím nebo stagnujícím oboru
- Jestliže by přidání nových výrobků vztahujících se k základní činnosti podniku značně podpořilo prodej současného výrobku
- Jestliže by nové výrobky vztahující se k základní činnosti podniku mohly být nabídnuty za velmi nízkou, konkurenceschopnou cenu
- Jestliže jsou nové výrobky sezónního charakteru a jejich sezónní prodej vhodně vyvažuje křivku sezónního prodeje základního výrobku firmy
- V případě, že hlavní výrobek se nachází v období úpadku v životním cyklu výrobku
- Má-li organizace silný řídicí tým

14.5.7 Smíšená diverzifikace

- Jestliže je základní podnikatelská činnost v úpadku

- Má-li podnik potřebný kapitál i manažerské schopnosti pro úspěšné podnikání v novém oboru činnosti
- Má-li podnik výhodnou příležitost investovat do zcela nové činnosti
- Existuje-li vzájemná finanční výpomoc a synergie mezi získávající a získávanou firmou; povšimněte si, že klíčový rozdíl mezi soustřednou a smíšenou diverzifikací je ten, že strategie soustředné diverzifikace je založena na určitých podobnostech trhu, výrobku či technologií, zatímco smíšená diverzifikace by měla být založena více na podrobných úvahách o zisku
- Jsou-li současné trhy hlavním výrobkem firmy již nasyceny
- Jestliže by mohly být proti podniku zahájeny nějaké "protitrustové" akce

14.5.8 Horizontální diverzifikace

- Jestliže by příjmy ze současných výrobků firmy mohly značně vzrůst přidáním dalšího výrobku, nevztahujícího se k hlavní činnosti podniku
- Podniká-li firma ve vysoce konkurenčním a nebo ve stagnujícím oboru, což je znát na nízkých ziscích a návratnosti
- Jestliže by současné distribuční kanály mohly být využity rovněž k zavedení nových výrobků na trh současným zákazníkům
- Jestliže nový výrobek má v porovnání s původním výrobkem protichůdný prodejní cyklus (u sezónních výrobků)

14.5.9 Joint Venture

- Vytvoří-li soukromá organizace joint venture se státním podnikem; u soukromých podniků existují výhody jako je například užší vztah ke vlastnictví, u státních podniků existují výhody jako je například přístup ke kapitálu. Někdy mohou být tyto výhody soukromých a státních podniků vhodně do joint venture zkombinovány
- Vytvoří-li domácí firma joint venture se zahraniční firmou; joint venture může umožňovat domácí firmě získat lokální řízení v cizí zemi, čímž se sníží riskantnost např. vyvlastnění nebo jakéhokoli znepokojování ze strany úřadů hostitelské země
- Jestliže se rozdílné kompetence obou firem vhodně doplňují
- Jestliže existuje potenciálně velmi výhodný plán, který je však riskantní a vyžaduje ohromné zdroje; např. ropovod na Aljašce
- Mají-li dvě nebo více malých firem problémy konkurovat velké firmě
- Je-li nutné rychle zavést novou technologii

14.5.10 Snižování výdajů

- Jestliže firma nedosáhla svých naplánovaných cílů
- Je-li firma jedním ze slabších konkurentů v tomto oboru
- Má-li firma nízkou efektivitu, ziskovost, slabou morálku zaměstnanců a je-li upomínána akcionáři o stav situace v podniku
- Jestliže se firmě nepodařilo maximalizovat její příležitosti, minimalizovat vnější ohrožení, zúročit silné stránky či překonat její slabé stránky; tj. jestliže selhal strategický management firmy (a pravděpodobně byl již nahrazen novým)
- Jestliže se organizace rozrostla natolik, že je nutná její vnitřní reorganizace

14.5.11 Zbavování se majetku

- Postupovala-li organizace podle strategie snižování výdajů, což nesplnilo svůj efekt
- Potřebuje-li divize ke své konkurenceschopnosti více zdrojů než je podnik schopen poskytnout
- Je-li divize odpovědná za celkovou neúspěšnost podniku
- Jestliže se určitá divize výrazně odlišuje od činnosti zbytku podniku; např. vyžaduje naprosto odlišný typ zákazníků, trhu, řízení, zaměstnanců, má jiné nároky
- Je-li rychle potřeba větší množství hotovosti a nelze-li ji získat jiným způsobem
- Ohrožuje-li organizaci vládní protimonopolní činnost

14.5.12 Likvidace

- Sledovala-li organizace strategii snižování výdajů i zbavování se majetku a žádná z nich se nesesetkala s úspěchem
- Je-li jedinou další možností podniku bankrot; likvidace je řízeným a plánovitým prostředkem pro získání největší možné hotovosti pro zaplacení podnikových dluhů. Firma může nejdříve bankrot legálně vyhlásit a potom teprve začít likvidovat různé divize, aby potřebný kapitál získala
- Z toho důvodu, že ztráta akcionářů firmy může být minimalizována pouze prodejem majetku podniku

Název	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ
Autor	doc. Ing. Ivana TICHÁ, Ph.D. prof. Ing. Jan HRON, DrSc., dr. h. c.
Vydavatel	Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství CREDIT Praha
Určeno	pro posluchače oboru PaE, PaA, VSRR
Povoleno	děkanátem PEF ČZU v Praze dne 1. 4. 2003 pod č.j. 33/03/Ed
Číslo publikace	543
Tisk	Reprografické studio PEF ČZU v Praze
AA - VA	23,62 - 24,35
Náklad	500 výtisků
Počet stran	240
Vydání	první, 1. dotisk