

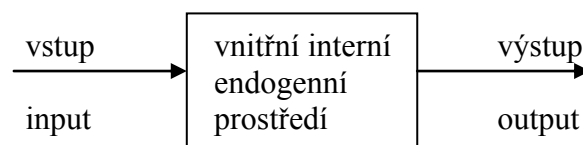
# Metodologie strategického managementu

## 1.1. Systémový přístup

První klasifikační hledisko definuje objekty reálného světa (systémy) **přírodní a umělé**.

Další klasifikační hledisko definuje systémy **absolutně izolované a relativně izolované**.

Relativně izolované systémy jsou spojeny s vnějším prostředím prostřednictvím **vstupu a výstupu**.



Změny relací vstupu a výstupu jsou definovány jako **chování systému**.

Další definování systémů je členění na **uzavřené a otevřené**. Definičním znakem uzavřených systémů je stav **statické rovnováhy**, definičním znakem otevřených systému stav dynamické rovnováhy (oscilování okolo rovnovážného stavu).

**Naladěním systému** rozumíme definování pravidel, postupů apod., které ovlivňuje chování daného systému. V managementu naladěním systému rozumíme např. styl manažerské práce – autoritativní (autokratický), participativní (demokratický) a anarchistický (lesser-faire).

## 1.2. Ekonomický organismus jako relativně izolovaný systém

Exaktní vědní disciplína – termodynamika.

Podle druhu interakce termodynamického systému s jeho okolím rozdělujeme termodynamické systémy na

- a) **izolované**, které jsou úplně izolovány od okolí (vnějšího prostředí) a kdy nelze vyměňovat ani hmotu, energii ani práci
- b) **relativně izolované**, kterou jsou buď **uzavřené** (ty mohou vyměňovat se svým okolím energii a práci, ne však hmotu) nebo **otevřené**, které vyměňují s okolím jak energii, tak práci a hmotu. Živé organismy jsou definovány jako otevřené.

Jakýkoli systém lze charakterizovat pomocí extenzivních a intenzivních veličin.

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými extenzivními a intenzivními veličinami tvoří obsah platných termodynamických zákonů.

**První věta termodynamiky** definuje princip zachování energie.

**Druhá věta termodynamiky** se zabývá vnitřními změnami v uspořádání systému, přičemž charakteristickou veličinou vyjadřující uspořádanost systému je entropie. **Entropie**

**systému je vyjádřením (mírou) neuspořádanosti systému** s tím, že platí čím je entropie větší, tím je uspořádanost systému menší a naopak.

**Třetí věta termodynamiky** vyjadřuje princip nedosažitelnosti entropické nuly

$e=0, e=1 \dots?$

**Ekonomický organismus** je potom definován jako **relativně izolovaný systém**, spojený s vnějším prostředím vstupu a výstupu s tím, že četnost a intenzita vazeb mezi prvky tohoto systému je větší ve vnitřní struktuře než při jeho propojení s okolím.

Prvky a vazby ekonomického organismu tvoří v souhrnu jeho činitele. Jsou to:

prvky	{	<b>K<sub>v</sub></b> – pracovníci o určité kvalitě, kvantitě a struktuře <b>S</b> – suroviny, materiály <b>P</b> – stroje, zařízení budovy,
vazby	{	<b>E</b> – energie <b>T</b> – technologie <b>O</b> – organizace <b>K</b> – konstrukce výrobků nebo služeb.

ILJA PRIGOGINE, nositel Nobelovy ceny v roce 1997 - princip růstu stupně komplexnosti

Relativní stupeň komplexnosti vyjadřuje, jak daleko je určitý systém vzdálen od stavu totální neuspořádanosti, představované rovnováhou zániku (smrti).

Relativní stupeň komplexnosti potom v tomto pojetí vyjadřuje stav **vnitřní uspořádanosti** daného relativně izolovaného systému v konfrontaci s **uspořádaností vnějšího prostředí** a je vyjadřován prostřednictvím vnitřní a vnější entropie.

Pravděpodobnost přežití daného systému je potom v pohledu jeho vnitřní struktury dána vztahem

$$p_{\text{int}} = 1 - e_{\text{int}}$$

a z pohledu konfrontace s vnějším prostředím

$$p_{\text{ext}} = 1 - e_{\text{ext}}$$

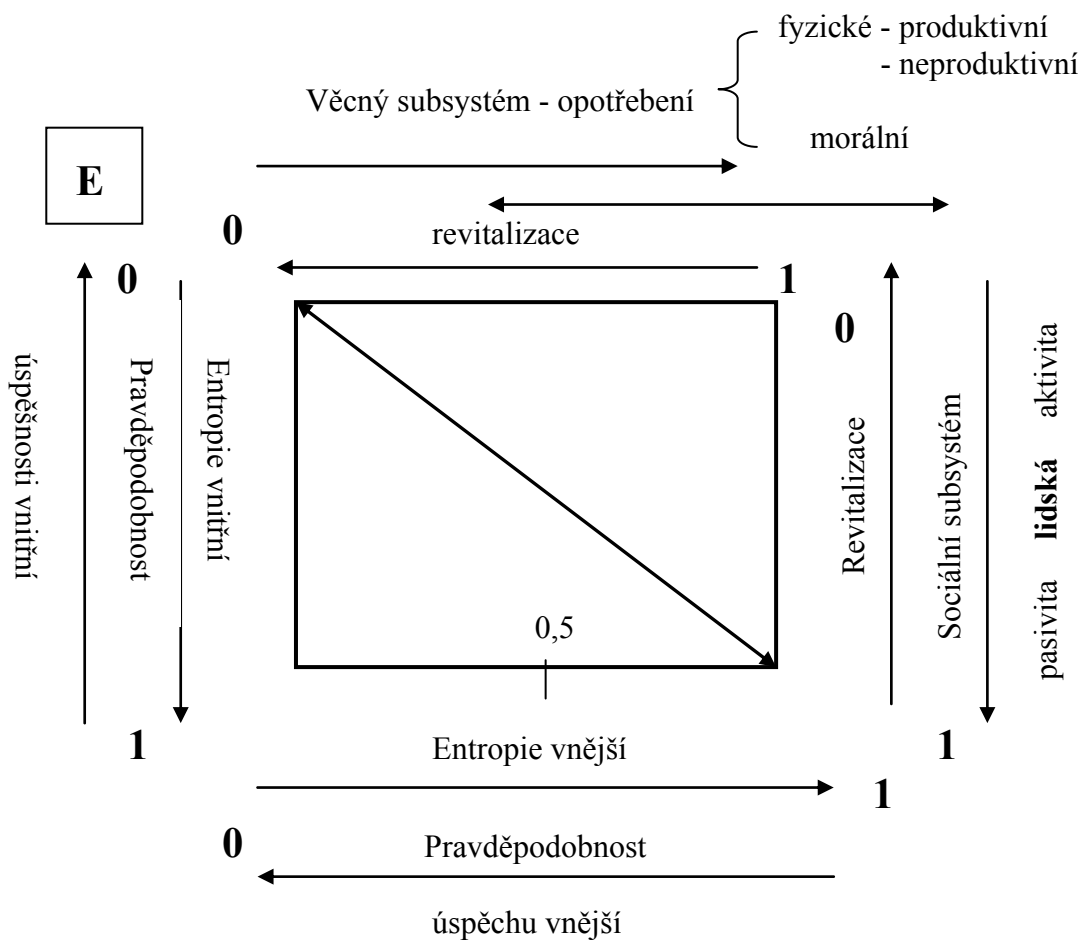
Relativní stupeň komplexnosti (RSK) potom vyjadřuje celkovou pravděpodobnost úspěšnosti (přežití –  $p_c$ )

$$RSK = p_c = p_{\text{int}} \times p_{\text{ext}} = (1 - e_{\text{int}}) \times (1 - e_{\text{ext}})$$

s tím, že  $e_c = e_{\text{ext}} + e_{\text{int}} - e_{\text{ext}} \times e_{\text{int}}$ , kde  $e_c$  = entropie celková =  $e_c = 1 - RSK$ ;

$$RSK = 1 - e_c$$

Vyjádřením vnitřní a vnější entropie ve vazbě na stav sociálního a věcného subsystému určitého ekonomického organismu a současně vyjádřením pravděpodobnosti jeho úspěchu je **model úspěšnosti**.



Z uvedeného modelu plynou informace pro vnitřní a vnější změny a jsou výchozí základnou pro řízení změny a strategický management.

### 1.3. Paradigma strategického managementu

Pojetí strategického managementu vychází ze dvou základních principů.

Prvním principem, odvozeným z Einsteinovy teorie relativity – hmota si vytváří tok času a prostoru – je, že ekonomické procesy probíhají v **čase a prostoru**.

Druhým principem, který představuje soulad cílů a prostředků (cílově programový přístup, manažerskou potenci) je to, že **podstatou ekonomických procesů je vždy jejich věcná stránka**, která je nositelem efektů.

Tato vazba je charakterizována s tím, že **strategický management** představuje **system** všech manažerských disciplin (obecného managementu, finančního managementu, managementu lidských zdrojů atd.) a řady disciplin dalších (mikro-, makro-ekonomie, kvalitativní metody atd.). Strategický management v ekonomické oblasti ústí do podnikatelské politiky, zabývající se alokací disponibilních zdrojů.

## 2. Strategický management

### 2.1. Základy strategického managementu

#### 2.1.1 Pojetí a obsah strategického řízení

Jako synonymum je některými autory termín strategické a dlouhodobé řízení používán dodnes.

**Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.** V tomto pojetí strategické řízení v sobě stavebnicově **slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční.** Podstatným znakem strategického řízení je právě **prvek komparace**, záměr získat **komparativní výhodu** (nebo nevýhodu, je-li proti původnímu záměru protivník lepší).

#### 2.1.2 Druhy strategického řízení

Podle toho, v jaké vzájemné vazbě jsou protikladné řídicí subjekty, klasifikujeme **druhy strategického řízení.**

**Pravé strategické řízení** je založeno na antagonistickém vztahu. Slabší je pohlcován silnějším. Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na **úsilí získat komparativní efekt na úkor** jiného řídicího subjektu, který svým konáním likvidují nebo pohlcují.

Z pohledu strategického řízení **kultivované tržní ekonomiky** současnosti přešly na podobu **nepravého strategického řízení**, jehož podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt **funguje lépe** než jiný. Konkurence se postupně změnila na **ekonomickou soutěž**, ve které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. Vztah mezi ekonomickými subjekty se mění na **neantagonistický.**

#### 2.1.3 Strategické řízení a strategie

**Strategické řízení** se uskutečňuje **prostřednictvím** tvorby a realizace jednotlivých **strategií.**

**Věcné strategie** se týkají **vývoje** ekonomického organismu a jeho věcné stránky. Na měřitelné věci – co, kolik, komu prodáme.

Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu. Tyto strategie patří do **strategií řízení**, a sice do **exogenního (využíváme vnějšího prostředí, důležité pro inovace)** nebo **endogenního** řízení (využití vnitřních rezerv podniku). Jejich posláním je vytváření stimulativního prostředí. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.

**Vývojový proces** ekonomického organismu může mít trojí podobu. První podoba je **vzestup**, rozvoj, růst, tj. z pohledu časového faktoru dochází ke srovnání minulosti a současnosti (nebo budoucnosti a přítomnosti, budoucnosti s minulostí) ke kvantitativnímu nebo kvalitativnímu růstu charakteristik vývoje. Druhá podoba je **setrvalý stav**, třetí podoba **pokles** (útlum, úpadek). Základním problémem tvorby strategií zůstává, která podoba vývoje je pozitivní (lepší) a která negativní (horší). To, co se jeví v určitém čase a prostoru (např. ex ante) jako pozitivní, může být z pohledu jiného času a prostoru (ex post) hodnoceno zcela odchylně. **Vymezení kritérií racionality** je důležitým momentem strategického řízení.

#### 2.1.4 Klasifikace prostředí

V souvislosti s tvorbou a hodnocením strategie vzniká otázka, s jakými neindiferentními subjekty ve vnějším prostředí hodláme být v interakci, s jakými zamýšlíme konfrontovat svoje vývojové záměry. **Vnější prostředí**, ve kterém ekonomický subjekt může operovat, jsou tato:

- **prostředí lokální**
- **prostředí národní** (státní)
- **prostředí integračního uskupení**
- **prostředí světové**

Nejnáročnější podmínky jsou v prostředí světovém, strategie parametrizovány na tuto úroveň prostředí jsou nejkomplicovanější.

#### 2.1.5 Typologie strategií

**Ofenzivní** - podmínkou uskutečnění je to, že vlastní vývojové záměry rozhodovacího subjektu jsou lepší než rozvojové záměry jiných rozhodovacích subjektů.

**Neutrální** - záměry vytyčovány na stejné úrovni jako záměry srovnávaných ekonomických subjektů.

**Defenzivní** - vlastní rozvojové záměry stanoveny na horší úrovni než je úroveň záměrů subjektů, se kterými se srovnáváme.

Strategiemi se realizují jednotlivé akce, které mají určitý **časový průběh**. Z tohoto pohledu dělíme strategie na **perspektivní a retrospektivní**. Význam tohoto dělení vyplývá z toho, že akce ekonomické povahy, zakládající vývojový proces ekonomického organismu, mají povahu kontinuální nebo diskontinuální. U kontinuálního vývoje bývá perspektivní vývoj do značné míry ovlivněn vývojem retrospektivním. Proto analýza minulého vývoje až po současný stav bývá významnou pomůckou při formulování perspektivních strategií.

Časový pohled na vývojový proces zakládá nutnost jednotlivé typy strategií dále klasifikovat. U ofenzivní a defenzivní strategie rozlišujeme **podtypy ofenzivně-, konstantně- a defenzivně-** buďto ofenzivní nebo defenzivní.

#### 2.1.6 Strategie efektivnosti jako dominanta

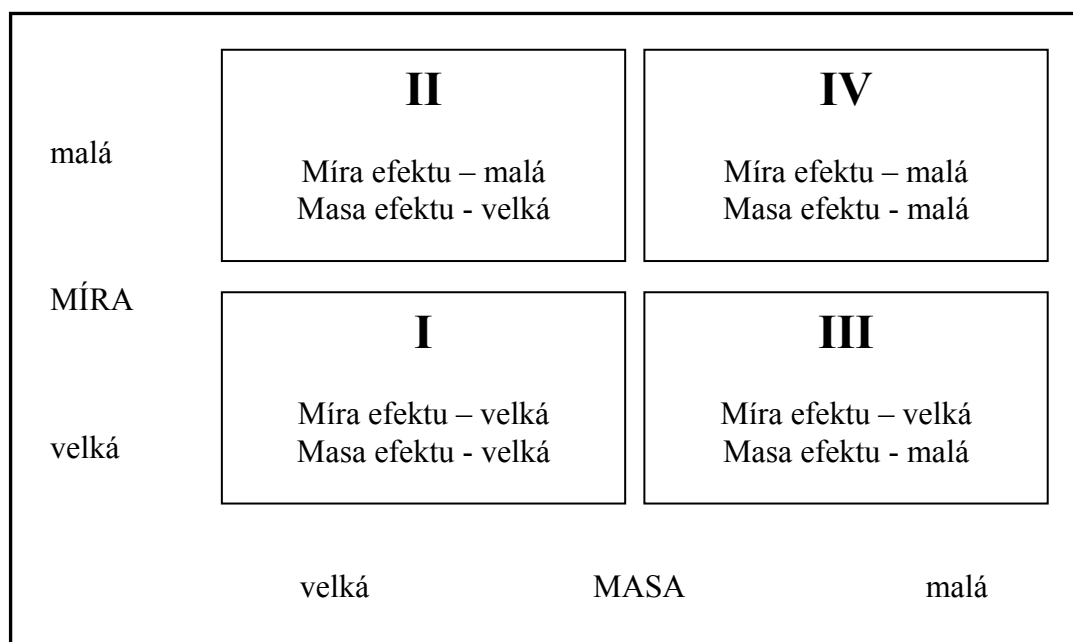
Základním **cílem strategického řízení** je získání **komparativního efektu**. Z tohoto důvodu dominantní postavení ve strategickém řízení mají **strategie efektivnosti**.

Ve vnitřní struktuře efektu mohou být v různé míře zastoupeny **dílčí efekty**, a sice ekonomický, sociální, ekologický, politický, vojenský, etický atd. Podle jednotlivých dílčích efektů můžeme potom tvořit strategie ekonomické efektivity, sociální, politické apod. **Efekt** přitom **rozumíme** určitý výsledek určité změny, jež je výsledkem akce a aktivity. (Ekonomickým efektem je např. růst zisku v důsledku změny technické úrovně výrobku, sociálním efektem pokles nezaměstnanosti v důsledku založení nové výroby apod.).

V rámci strategie obecné efektivity s tím, že je možno je identifikovat v jakýchkoliv dílčích strategiích efektivity, identifikujeme dva základní druhy strategií. Je to **strategie masy** a **strategie míry** efektu. Strategií masy efektu (efektivity) rozumíme celkový objem daného efektu (např. celková masa zisku plynoucí z výroby a prodeje inovovaného výrobku), mírou efektu rozumíme poměrový vztah, který vyjadřuje jak, resp. za kolik byl efekt dosažen (v případě inovovaného výrobku vztah ceny, za kterou je výrobek prodáván, k nákladům).

Mezi strategií masy a míry efektu existuje opět **vzájemný vztah**, přičemž dosavadní empirické průzkumy ukazují, že výraznější roli hraje masa efektu. Ze vzájemného vztahu masy a míry efektu plynou 4 základní varianty možného kombinování (viz obr. č. 2. 1.)

**Obr. č. 2.1: Vztah masy a míry efektu**



**Uplatňování** jednotlivých kombinací podléhá zcela **přesným podmínkám**. První kombinaci může uplatňovat ekonomický subjekt, mající výlučné postavení na trhu díky goodwillu a vysokému image svých výrobků. To je dnes podmíněno zejména vysokou vědeckotechnickou úrovní výroby a výrobků, solidností a tradicemi. Druhá kombinace je vhodná pro nově podnikající ofenzivní subjekty, které musí pronikat dumpingovými cenami, a masu získávají velkým okruhem zákazníků. Podmínkou této strategie je, že musí zvládnout komparativně nízkou úroveň nákladů. Třetí kombinace je vhodná pro kusovou nebo

malosériovou výrobu na exkluzivní vědeckotechnické nebo jiné (módní apod.) úrovni pro omezený okruh zákazníků. Tato kombinace např. neřeší zásadním způsobem sociální efekt (nezaměstnanost apod.) či jiné efekty dílčí. Poslední kombinace u růstové pozitivní strategie je kombinací nejméně výhodnou, přičemž postihuje většinu našich dnešních soukromých podnikatelů, zabývajících se zejména obchodem a vede k jejich bankrotu.

V oblasti strategie ekonomické efektivity jsou identifikovány opět dvě základní strategie. Jedná se o strategii **mimořádného efektu** (strategie cenová) a strategii **zvláštního efektu** (strategie nákladová).

S přihlédnutím k poznatkům, uvedeným v souvislosti se strategií masy a míry efektu, je výrobce zainteresován na optimalizaci vztahu cena/náklady.

### 2.1.7 Oblasti a úrovně strategie

Podniky mohou zpracovávat strategie na jednotlivých řídicích úrovních a v jednotlivých oblastech. Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost podniku a jeho vnitřní organizační hierarchické uspořádání. Je-li splněna tato podmínka, může být strategie zpracována na vrcholové úrovni (top management) pro podnik jako celek a dále na jednotlivých nižších úrovních (divize apod.). V jednotlivých funkčních oblastech jsou zpracovávány strategie funkční (marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje apod.). Komplexní strategie rozvoje podniku je syntézou strategií nižších úrovní a strategií funkčních. Měla by přinášet podniku synergický efekt.

Vedle nevytvořitelných zdrojů komparativních výhod, kde výsledkem jejich využití může být komparativní efekt, bude v současné době a zejména v budoucnosti rozhodující role při formování vývojového procesu ekonomického organismu patřit vytvořitelným zdrojům komparativních výhod přinášejících komparativní efekty. Mezi ně patří zejména kvalifikace lidí, formy dělby práce a věda a technika.

### 2.1.8 Rozvojové strategie

Prosperitu podniku nelze očekávat v případě konzervativního přístupu k jakýmkoliv změnám. Zvláště ve vztahu k výrobovým inovacím se v současnosti můžeme setkat se dvěma strategiemi:

- **reaktivní strategií**, vycházející ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Jsou-li prováděny dostatečně flexibilně, mohou vést ke konkurenčním výhodám, i když je třeba přiznat, že tyto výhody mívají krátkodobý charakter;

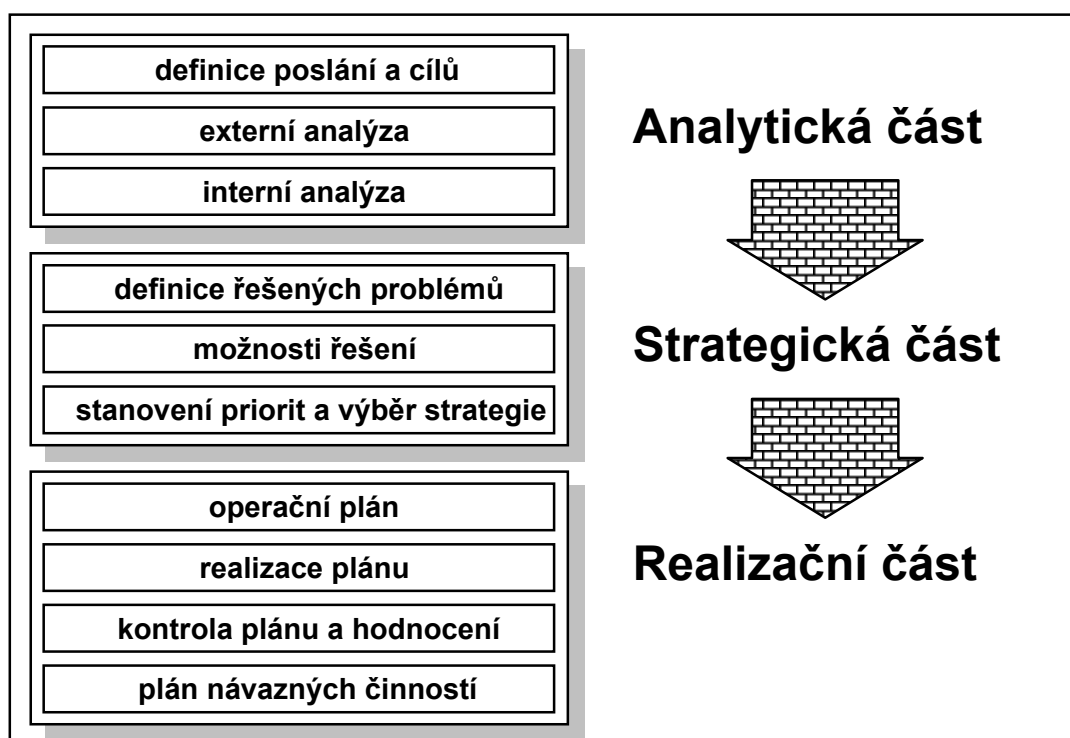
Příkladem tohoto přístupu jsou výrobci aut, kdy důsledkem aplikace této strategie je vysoká podobnost současných automobilů, zvláště tvarová;

- **kreativní strategií**, která je založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení. Tyto přístupy mohou vést k netradičním, průkopnickým či dokonce průlomovým řešením, které mohou potřebu zákazníků vyvolat.

## 2.2. Strategický plánovací cyklus

Lze jej rozdělit do tří základních tematických okruhů: na analytickou, strategickou a realizační část, jejichž výsledky na sebe navzájem navazují.

Obr. č. 2.2: Strategický plánovací cyklus



### 2.3. Definice poslání a cílů

Je vhodné stanovit cíle organizace tak, aby odpovídaly názorovému konsensu v širších souvislostech. Teprve takto determinované cíle podniku mohou být prakticky realizovány a tvorbu variant strategických plánů lze považovat za opodstatněnou. Strategické analýzy pak provádíme jednak vzhledem k prostředí, v němž podnik existuje, a zároveň vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku.

**Externí analýzy** se zabývá rozborem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost. Můžeme je rozdělit na oblasti:

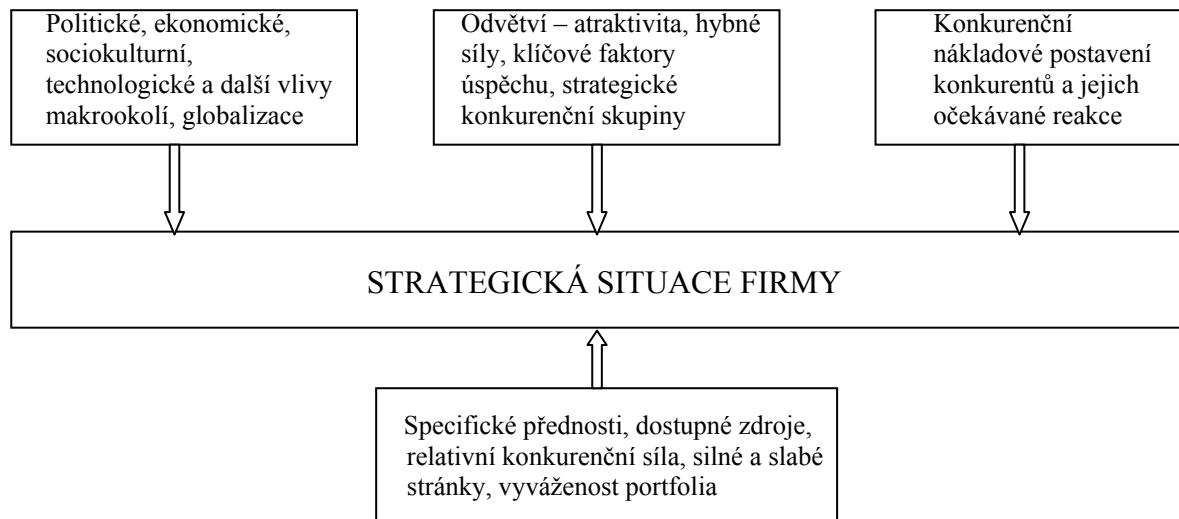
- makrookolí – faktory působící na makro úrovni. Nejznámějšími metodami jsou tzv. PEST analýza a metoda „4C“.
- odvětví – Užitečnou součástí analýzy odvětví blíže určující jeho strukturu je mapa strategických konkurenčních skupin.
- konkurenční odvětví – zkoumáme ho v přímé návaznosti na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se nyní dostávají konkurenční síly. Nejdůležitější metodou je zde Porterův model pěti sil často doplňovaný nákladovými řetězci.

**Analýza vnitřní** situace firmy se odvíjí od snahy identifikovat její konkurenční výhodu, jejímž základem může být vlastnictví unikátního zdroje či zvláštní dovednosti. Proto analýza začíná právě auditem zdrojů a rozborem dovedností. Dalším krokem je odhad relativní konkurenční síly, který ukáže, zda je firma slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než nejbližší konkurenti. Závěrů předchozích částí využívá analýza SWOT. Porovnáním



skutečností vnitřního a vnějšího prostředí identifikuje hlavní silné a slabé stránky firmy na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé.

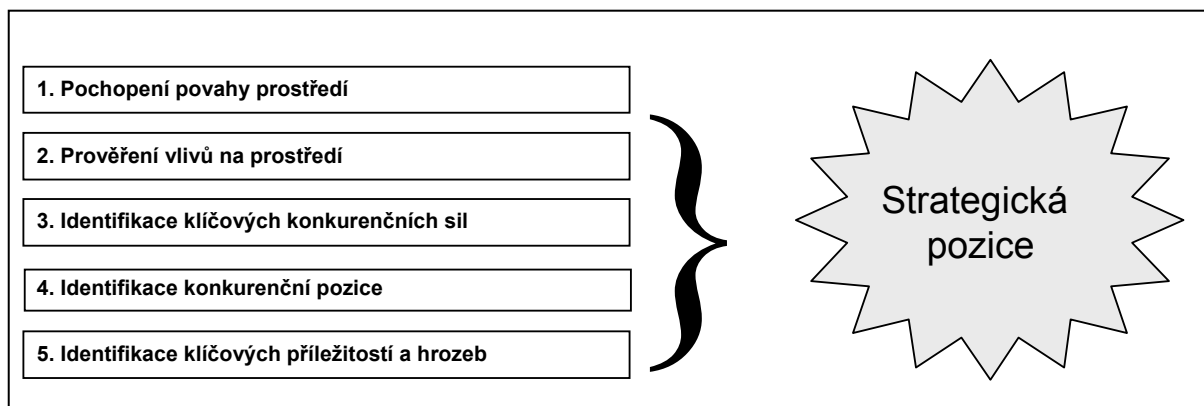
Proces strategické analýzy firmy



## 2.4. Strategická analýza prostředí (externí analýza)

Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategickou pozici podniku (viz obr. č. 2.3<sup>1</sup>).

Obr. č. 2.3: Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku



### 2.4.1 Pochopení povahy prostředí

V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme prostředí statické, v němž lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a prostředí dynamické, v němž lze při odhadu budoucího vývoje používat historická data jen částečně. Existuje však několik způsobů odhadu vývoje dynamického prostředí, počínaje

<sup>1</sup> zpracováno podle JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall 1993, strana 90, obr. 3.1.

postupy čistě intuitivními až po specificky strukturované metody, mezi něž patří např. metoda tvorby scénářů, jež je při tvorbě strategických plánů využívána vícekrát.

## 2.4.2 Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku

Mezi základní faktory, které se budou ve většině případů opakovat, lze zahrnout například politiku národních vlád a nadnárodních institucí, vývoj v oblasti legislativy, demografické a sociálně-kulturní faktory, situaci na primárních i sekundárních kapitálových trzích, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek a podobně v závislosti na konkrétních podmínkách.

### 2.4.2.1 PEST analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. PEST analýzy<sup>2</sup>. Vycházíme při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti. Obr. č. 2.4 poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které v rámci PEST analýzy zkoumáme.

**Obr. č. 2.4: Vybrané faktory používané při PEST analýze**

<p style="text-align: center;"><b>Ekonomické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trendy vývoje HDP</li> <li>• ekonomické cykly</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• vývoj peněžní zásoby</li> <li>• míra inflace</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• dostupnost a cena energií</li> <li>• ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Politicko-právní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní opatření</li> <li>• zákony na ochranu životního prostředí</li> <li>• politika zdanění</li> <li>• regulace zahraničního obchodu</li> <li>• sociální politika</li> <li>• stabilita vlády</li> <li>• ...</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociálně-kulturní faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj</li> <li>• rozdělování důchodů</li> <li>• mobilita obyvatelstva</li> <li>• vývoj životní úrovně a životního stylu</li> <li>• míra vzdělanosti obyvatelstva</li> <li>• přístup k práci</li> <li>• ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vládní výdaje na výzkum a vývoj</li> <li>• trendy ve vývoji a výzkumu</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• míra zastarávání technologií</li> <li>• vládní přístup k výzkumu a vývoji</li> <li>• ...</li> </ul>

<sup>2</sup> PEST - pozn. jde o zkratku počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Political, Economical, Social, Technological)

### 2.4.2.2 Metoda tvorby scénářů

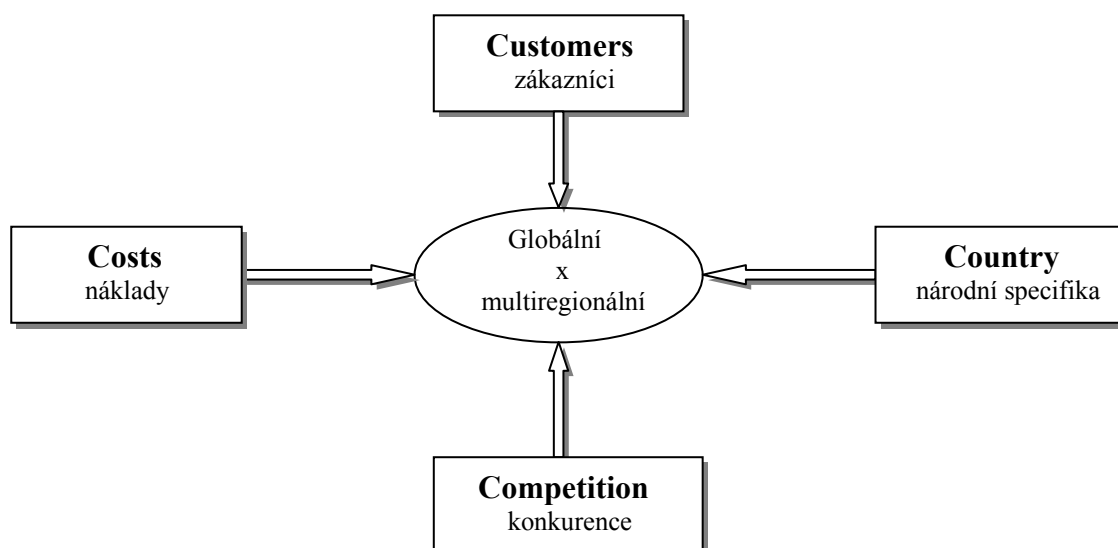
Metoda tvorby scénářů umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stádiích analýzy. Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, jež mohou být vzájemně srovnávány. Prakticky existují dva základní způsoby tvorby scénářů relevantní vzhledem k celkovým nárokům na jejich zpracování:

1. **tvorba scénářů na základě faktorů** - vhodná v případě, že faktorů ovlivňujících výsledek je velmi málo a faktory a jejich vzájemné interakce tak mohou být systematicky zkoumány,
2. **tvorba předem stanoveného počtu scénářů** - vhodná v případě, že počet faktorů ovlivňujících výsledek je mnoho. Většinou se snažíme vytvořit jen několik variant, které se od sebe výrazně liší (např. optimistická, průměrná a pesimistická varianta apod.).

Použití popsané metody má pro tvorbu strategie podniku dva hlavní přínosy. Jednak v dalších fázích tvorby strategie umožňuje testování citlivosti jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů, zároveň také umožňuje zpochybnit některé vžité předsudky a předpoklady výkonných manažerů. To může být důležité v případě, že nelze obecně vyloučit změnu základních podmínek (zejména při plánování na období přesahující horizont 15 let).

### 2.4.2.3 Metoda „4C“

Schéma faktorů metody „4C“



Každá z těchto skupin obsahuje několik oblastí, kterými je třeba se zabývat...

Metody PEST ani „4C“ nemají ambice stát se pro manažery algoritmy na zkoumání makrookolí. Jejich smyslem je naopak vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech. Tak se tito vedoucí pracovníci stanou vnímavějšími k hrozbám a příležitostem přicházejícím z okolí firmy. Podobně je nutné přistupovat také k následující analýze odvětví.

### 2.4.2.3 Analýza odvětví

Soustřeďuje se v rámci mikrookolí na vše podstatné z hlediska formování strategie firmy. Po objevení hybných sil a faktorů směřuje k nalezení závěrů o výhledech a celkové dlouhodobé atraktivitě odvětví. Zahrnuje zkoumání čtyř důležitých oblastí:

- ☐ základní charakteristiky odvětví
- ☐ struktura odvětví
- ☐ hybné změnotvorné síly odvětví
- ☐ klíčové faktory úspěchu

#### Základní charakteristiky odvětví

Za odvětví v tomto případě považujeme skupinu firem, jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že spolu soutěží o stejného zákazníka.

#### Základní charakteristiky odvětví

<b>Faktor</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Strategický dopad</b>
<b>Velikost trhu</b>	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
<b>Geografický rozsah konkurence</b>	Globální, regionální lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
<b>Vývoj trhu</b>	<b>Fáze v životním cyklu trhu:</b> Vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami
<b>Konkurenti:</b> <b>Počet velikost</b>	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.

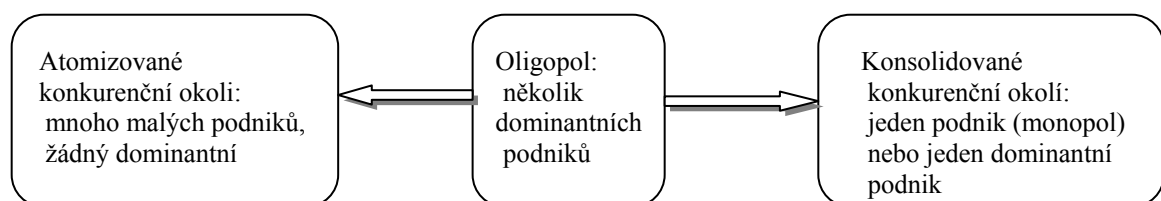
<b>Zákazníci</b>	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
<b>Míra vertikální integrace</b>	Zpětná nebo dopředná úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.
<b>Vstupní bariéry</b>	Např. legislativní úprava absolutní nákladové výhody, economy of scale, zkušenostní efekt loajalita zákazníků	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
<b>Výstupní bariéry</b>	Např. provázanost firem či divizí, fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.
<b>Diferenciace produktu</b>		Čím vyšší diference, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
<b>Míra hospodárnosti</b>	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

## Struktura odvětví

Chceme-li totiž podrobněji prozkoumávat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují, které mu dávají směr a které nakonec určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejdříve zjistit z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou mezi těmito prvky vazby, čím jsou ovlivněny a jaké další vzájemné souvislosti tento systém vymezují.

Jako výchozí data je vhodné použít základní charakteristiky odvětví zmíněné v předchozí části, sestavit určitý hrubý profil odvětví a na základě těchto informací určit, zda má spíše atomizovanou či strukturovanou strukturu.

## Struktura odvětví



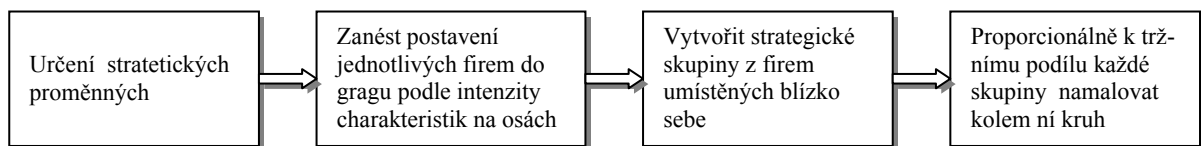
Popis odvětví pomocí jeho základních charakteristik odhalí řadu strategicky důležitých faktů, ale poskytuje jen jeho druhý profil. Určitým problémem je, že definice odvětví, tak jak byla dříve uvedena, tedy jako skupina firem jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, vymezuje příliš široký okruh subjektů.

Přesnější pohled na odvětví poskytuje tzv. **mapa strategických konkurenčních skupin**, analytický nástroj, který rozděluje firmy v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě nebo s podobnými záměry.

Mapa vznikne zanesením pozic jednotlivých firem do grafu se dvěma osami souřadnic představujícími různé strategické proměnné, ve kterých se firmy od sebe mohou lišit. Pro firmu mohou být užitečnými proměnnými:

- ☐ obrat
- ☐ velikost organizace (kapitálově, počet pracovníků apod.)
- ☐ šíře sortimentu
- ☐ cenová politika
- ☐ prostorové pokrytí segmentů
- ☐ distribuční kanály
- ☐ jednotlivé prvky marketingové strategie, marketingové výdaje
- ☐ zaměření na cílové segmenty apod.

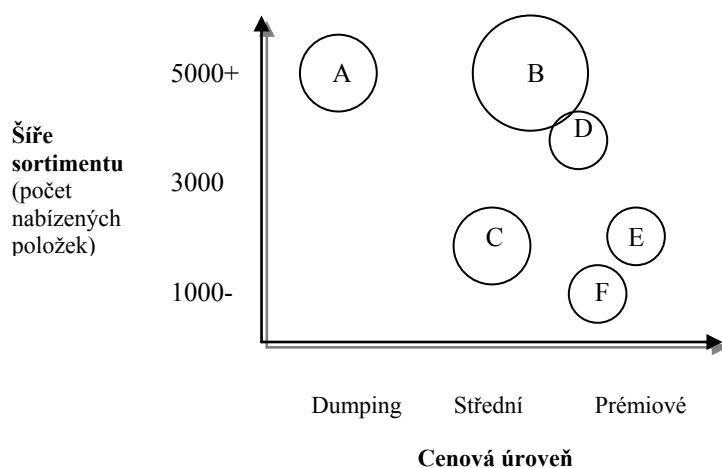
Postup sestavení mapy strategických konkurenčních skupin



Při konstrukci mapy strategických konkurenčních skupin nejlepší proměnné bývají ty, které vystihují, jak se firmy samy snaží jedna od druhé na trhu odlišit. Proměnné nesmějí být příliš korelované, protože pak se jedna z nich stává zbytečnou a všechny skupiny by se na mapě nacházely v blízkosti diagonály.

Existuje-li více vhodných strategických proměnných, nic nebrání tomu, abychom sestavili několik map. Žádná z nich nemusí být nutně „nejlepší“, ale každá ukáže situaci v odvětví z jiného pohledu.

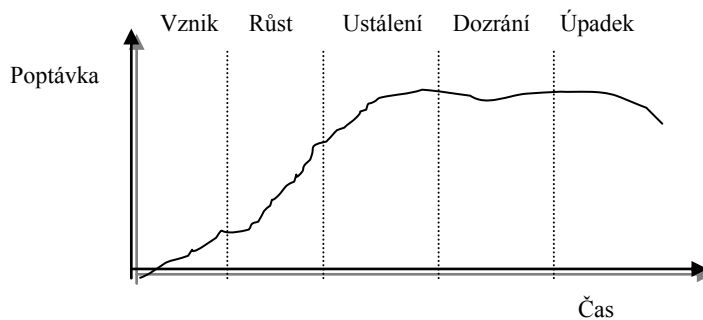
Mapa strategických konkurenčních skupin



## Hybné změnotvorné síly odvětví

Každé odvětví prochází vývojem a jsou pro něj charakteristické trend, které vyžadují určité strategické reakce ekonomických subjektů. Na základě empirických zkušeností byl sestaven **model životního cyklu odvětví**. Zásadní význam má vývoj poptávky, protože ten se následně odráží v hospodářském cyklu odvětví – tedy v míře jeho růstu či poklesu.

Životní cyklus odvětví



Většina odvětví prochází pěti etapami, přičemž změny, které během tohoto vývoje probíhají, znamenají pro podnik různě hrozby a příležitosti. Tento model je pouze určitým zevšeobecněním. Řada odvětví má za sebou úplně jinou historii, protože na ně působí i mnoho jiných sil, které se sami časem mění. Ty nejvýraznější se nazývají hybné změnotvorné síly. Audit začíná jejich identifikací, následuje odhad dopadu na odvětví. Mezi nejběžnější patří:

- **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví** – stoupající dlouhodobá poptávka přiláká nové firmy a podpoří dodatečné investice do rozvoje kapacit. Pokles naopak donutí některé subjekty odejít, rozhodnutí o nových investicích budou odložena. Tyto změny jsou hybnými silami, protože ovlivňují rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou, vstupy a výstupy firem, možnosti zvyšování objemů produkce.
- **Noví zákazníci a způsob užívání produktu** – změn v charakteristikách spotřebitelů, kteří kupují produkt, a nové způsoby jeho užití mohou vyvolat nutnost přizpůsobení přístupu k zákazníkům, otevírají cesty na trh prostřednictvím odlišné kombinace distribučních kanálů, podněcují výrobce ke změnám sortimentu – až již k rozšíření či zúžení, vyžadují změny v marketingové komunikaci (zaměření na nové segmenty v reklamě, public relations, podpoře prodeje). Pro poznání charakteristik svých zákazníků je možné užít:
  - demografické charakteristiky (věk, pohlaví, životní cyklus rodiny, její velikost...)
  - sociálně-ekonomické charakteristiky (příjem, povolání, vzdělání, sociální statut...)
  - geografické charakteristiky (regiony, velikost a typ sídel – město x venkov...)
  - životní styl
  - očekávání od výrokců (způsob užívání, cena, kvalita, sociální efekt...)
  - objem a frekvence užívání produktů

- **výrobní inovace a změny technologií** – mohou rozšířit počet zákazníků, obnovit růst odvětví, přispět k diferenciaci. Obchodní firma se musí zajímat nejen o změny týkající se samotných výrobků, které prodává, ale i o změny v logistických a podobných technologiích
- **nové formy marketingu** – pro obchod jsou jedním z nejdůležitějších faktorů. Může jít o nové formy zavádění produktů na trh, nové formy komunikace
- **vstup nebo odchod významné firmy** – může jít o vytlačování drobných obchodníků řetězci. Snad každý se s ním setkal v souvislosti s potravinami. Vstup silné firmy do odvětví, často fúzí nebo akvizicí, změny strukturu odvětví a konkurenčních vztahů. Cílem bývá využít novým způsobem své dovednosti nebo zdroje, zvýšit podíl na trhu, při integrování se stávajícími podniky také využití jejich předností v podobě značky, distribučních kanálů, kontaktů, znalosti prostředí aj.
- **rostoucí globalizace** – typickou hybnou silou je pro automobilový průmysl. Globální konkurence mění především základy konkurenční výhody. Schopnosti a síla nadnárodních společností přenášet organizační, výrobní a marketingové know-how mezi regiony jim obvykle dávají výraznou výhodu nad domácími firmami.
- **změny nákladové efektivity** – prudký nárůst nákladů na klíčové vstupy (energie, materiál, práce...) může podnítit rozvoj nových technologií, hledání substitutů nebo podporovat zpětnou integraci. Aktuální se v současnosti jeví rychle rostoucí cena ropy, která se přes různé produkční procesy následně projevuje ve všeobecném zdražování
- **hybné síly plynoucí z makrookolí** – základní faktory makrookolí byly již výše popsány v PEST analýze rámci auditu vlivů makrookolí. Příkladem takových sil může být legislativní podpora nebo naopak útlum vybraných odvětví, vývoj informačních technologií, na který musí reagovat výrobci komplementárních doplňků – stačí si jen uvědomit, jaké nosiče dat se používaly před deseti či pěti lety, nebo změny v hodnotách spotřebitelů, se kterými se potýká třeba tabákový průmysl.

Síly, které působí v odvětví, je velmi mnoho, ale jen některé z nich jsou změnotvorné, hybné. Smyslem opět není vytvořit obsáhlý seznam, ale vybrat nejdůležitější. Nemělo by jich být více než tři či čtyři. Pak odhadnout jejich důsledky na firmu a okolí a navrhnout variantní strategie.

### **Klíčové faktory úspěchu**

Klíčové faktory úspěchu vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé. Jsou hlavními determinantami úspěšnosti firmy v odvětví. Může jimi být nějaká specifická přednost plynoucí z určitých dovedností nebo vlastnictví zdrojů či stav, kterého firma musí dosáhnout, aby byla úspěšná.

Klíčové faktory úspěchu lze obvykle nalézt v některých těchto oblastech:



#### **organizace a řízení**

- pružnost organizační struktury
- zkušený management
- schopnost používat moderní řídicí přístupy typu, procesní řízení, projektové řízení apod.
- informační systém

#### **technologie**

- odbornost v technologii
- odbornost ve výzkumu a vývoji
- schopnost inovace výrobního procesu
- schopnost inovace výrobku
- užívání určité technologie

#### **výroba**

- nákladová efektivnost (zkušenostní efekt, úspory v rozsahu, využívání kapacit)
- vysoká produktivita práce
- dostupnost kvalitních zdrojů, např. pracovních sil s potřebnými nebo zvláštními dovednostmi
- bezproblémová kvalitní výroba
- schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, flexibilita v diferencování produktů

#### **marketing**

- schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty
- rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací,
- především úzkou spoluprací marketingového výzkumu, vývoje a výroby
- zkušený prodejní personál
- šířka a hloubka sortimentu
- efektivní marketingová komunikace a práce se značkou
- servisní zázemí, odborná asistence

#### **distribuce**

- vlastní maloobchodní distribuční síť, výhodnost umístění prodejen
- bohatá distribuční síť
- velikost prodejních ploch
- pružnost dodávek
- výše distribučních nákladů
- logistické know-how

#### **ostatní**

- přístup ke kapitálu
- celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu
- tradice, věrní konzervativní zákazníci

### **Shrnutí analýzy odvětví**

Celá analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu a tak k možnosti učinit závěry o celkové relativní atraktivitě nebo neatraktivitě odvětví. V tomto auditu musí být zohledněn i pohled zúčastněného podniku, to znamená odpovědět na tyto otázky typu:

Jaká je pozice firmy v odvětví? (podnik s vedoucím postavením může dosahovat uspokojivé rentability i v relativně neatraktivním odvětví a naopak slabá firma může být ztrátová ve vysoce atraktivním odvětví).

Má firma schopnosti odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?

Jaká je konkurenční síla firmy a schopnost využít zranitelnosti slabších rivalů?

Především u diverzifikovaných firem – jak další setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost firmy v ostatních podnikatelských aktivitách?

### **2.1.9 Analýza konkurenčního prostředí (Porterův 5F model)**

Doposud jsme se zabývali pouze analýzami externího prostředí, jež podnik obklopuje. Ačkoliv popis dění v okolí podniku je důležitou součástí úvah o podnikové strategii, nejdůležitějším prvkem těchto úvah je zcela bezpochyby snaha definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu, kterou je zde nutno chápat jako „výhodu vyšší schopnosti konkurence“<sup>3</sup>, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. Z hlediska řízení organizace je pak nutné zabývat se otázkou, jestli v daném prostředí existují takové vlivy, jejichž působení má dopad na tvorbu konkurenčních výhod podniku.

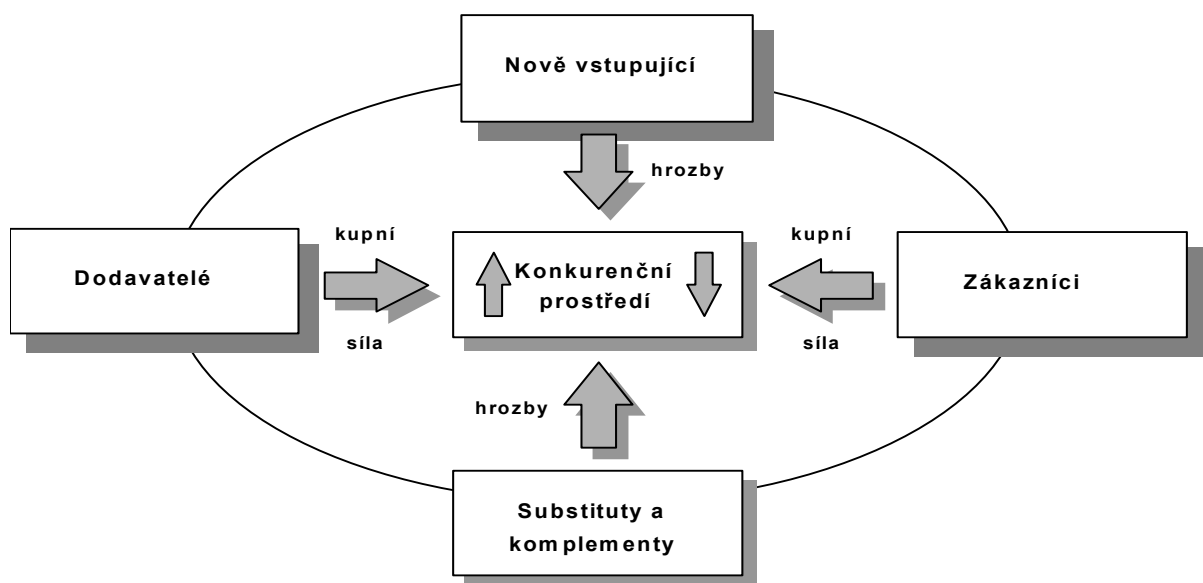
<sup>3</sup> Výraz „Competitive Advantage“ se do češtiny překládá obvykle jako „Konkurenční Výhoda“, i když vyjádření opisem je významově přesnější.

Analýzy konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví. Zcela výstižný se zdá přístup Philipa Portera, který podle nahraditelnosti výrobku rozlišuje čtyři úrovně konkurentů“

1. Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
2. Firma může přistoupit k otázce konkurence širěji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
3. Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
4. Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákaznickovy peníze.

Jako pomůcku pro audit konkurence lze použít Porterův model pěti sil, pak se soustředit přímo na konkurenty s jejich strategickými včetně finanční analýzy.

**Obr. č. 2.5: Porterův model pěti konkurenčních sil**



### 2.4.3.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí. Eventuelní rozhodnutí potenciálního konkurenta bude podle Portera přímo závislé na existenci resp. neexistenci specifických bariér vstupu.

Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat například: dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciacce produktu apod. Bariéry vstupu se mezi jednotlivými odvětvími či jednotlivými produkty mohou výrazně lišit, takže není možné obecně konstatovat, které z nich jsou nejdůležitější.

### **2.4.3.2 Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů**

Úroveň koncentrace dodavatelských a odběratelských trhů bude neméně důležitým faktorem, ovlivňujícím intenzitu konkurence v daném odvětví. Obecně lze říci, že se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele. Čím vyšší úroveň pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Právě z těchto důvodů bude pro tvorbu strategie společnosti mimořádně důležité definovat, jakým způsobem bude společnost dodavatelsko-odběratelské vztahy zajišťovat.

### **2.4.3.3 Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů**

Intenzita konkurence ve sledovaném odvětví bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví. Hrozba substituce však může nabývat několika různých podob:

- 1. Hrozba substituce produktu produktem**
- 2. Hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku)**
- 3. Hrozba generické substituce**
- 4. Hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků)**

Dostupnost substitučních či komplementárních produktů se pak může velmi snadno projevit např. ve stanovení cenových stropů pro výrobky podniku apod.

V rámci úvah o konkurenčních silách, ovlivňujících intenzitu konkurence v odvětví, je vhodné se zabývat především některými specifickými otázkami:

- 1. Které konkurenční síly je možné z hlediska konkurenčního prostředí považovat za klíčové?**
- 2. Existují nějaké jiné (např. globální) vlivy, jež umocňují působení konkurenčních sil?**
- 3. Mají některé z popsaných konkurenčních sil tendenci ke změně?**
- 4. Je možné nějak konkurenční síly ovlivnit?**
- 5. Mohou být v rámci prostředí navázány specifické vztahy mezi zúčastněnými subjekty?**
- 6. Jakým způsobem reagují ostatní konkurenti v odvětví na popsané konkurenční síly?**
- 7. Existují jiná, atraktivnější odvětví?**

### **2.4.4 Identifikace konkurenční pozice podniku**

Údaje získané v průběhu výše popisovaných analýz nám poskytují rozšířený přehled o klíčových faktorech a jejich vlivu na okolní prostředí podniku. V této fázi strategické analýzy je vhodné použitím některých sofistikovanějších přístupů tato data vzájemně kombinovat tak, abychom byli schopni jednoznačně deklarovat i jejich eventuelní synergie a abychom získané výsledky zpřehlednili. V další části jsou uvedeny nejdůležitější používané metody.

#### 2.4.4.1 Analýza strategických skupin

Analýza strategických skupin vychází z předpokladu, že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že oba výrobci mohou mít stanovenou takovou strategii, která jim umožňuje koexistovat, aniž by si vzájemně konkurovali (např. strategii geograficky omezenou výhradně na domácí trhy v případě dvou národních producentů stejného typu výrobku). V analýze strategických skupin se pak snažíme o definování skupin reprezentujících organizace a podniky se stejnou strategickou charakteristikou, následující stejné strategie nebo vzájemně si konkurující na stejné bázi.

Výsledky získané z takto provedených analýz nám mohou poskytnout velmi užitečné informace o tom, kteří z popsaných konkurentů jsou pro rozvoj podniku nejnebezpečnější, jaké jsou projevy konkurence v rámci takovýchto skupin, jak se tyto skupiny vzájemně liší a z toho vyplývající informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami. Popis strategických skupin lze zároveň použít při snaze o identifikaci strategických příležitostí. Stejně tak může být popis strategických skupin využit i při identifikaci významných strategických problémů.

#### 2.4.4.2 Tržní segmentace

Jinou metodou, pomáhající odlišit skupinu aktuálních konkurentů podniku od skupiny potencionálních konkurentů, je analýza tržních segmentů. Segmentace trhu je rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele. Klíčem ke správné segmentaci trhu je rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik.

Použitá segmentační kritéria musí odpovídat konkrétně řešenému příkladu a obecně se mohou velmi lišit, především pak v závislosti na trhu, na němž se organizace pohybuje. Zároveň je velmi důležité odhadnout přitažlivost jednotlivých tržních segmentů pro organizaci, například využitím výše popisované Porterovy analýzy v kombinaci s odhadem velikosti takového trhu a jeho dynamiky. Dalším důležitým bodem analýzy tržních segmentů je určení relativního tržního podílu podniku v jednotlivých segmentech<sup>4</sup>.

Organizace obvykle budují svou konkurenční výhodu na základě znalosti svých jedinečných schopností a možností a z tohoto důvodu bude při provádění segmentaci mimořádně důležité nalézt takové tržní segmenty, jejichž požadavky budou právě takovými možnostmi či schopnostmi uspokojovány. Je tedy možné, že zaměřením na specifický segment či segmenty, organizace multiplikuje efekt daný její konkurenční výhodou.

#### 2.4.4.3 Analýza očekávání zákazníků

Je zřejmé, že tvorba úspěšné konkurenční strategie musí být založena na jasném pochopení hodnot, nejvíce ceněných zákazníky podniku. Faulkner a Bowman<sup>5</sup> definovali tři základní kroky vedoucí ke splnění této podmínky:

1. nalezení relevantních tržních segmentů,
2. identifikace nejvíce ceněných vlastností produktu,

---

<sup>4</sup> Na základě takto strukturovaných dat byla zkonstruována například známá matice Boston Consulting Group

<sup>5</sup> Zdroj: FAULKNER, D., BOWMAN, C., The essence of competitive strategy, Prentice Hall, 1995

### 3. analýza konkurentů vzhledem k plnění zákazníky požadovaných a ceněných skutečností.

Faktorů, na jejichž základě posuzujeme míru atraktivitu daného trhu a konkurenční sílu jednotky, je celá řada. Níže jsou uvedeny alespoň základní:

Obecně pro výběr faktorů platí, že by měly v co možná nejvyšší míře odpovídat potřebám podniku a trhu, na němž se daná organizace pohybuje.

Síla jednotky	Atraktivita trhu
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tržní podíl</li><li>• Marketing</li><li>• Prodej</li><li>• Výzkum a vývoj</li><li>• Výroba</li><li>• Distribuce</li><li>• Financování</li><li>• Konkurenční pozice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velikost trhu</li><li>• Tempo růstu trhu</li><li>• Vstupní bariéry</li><li>• Ziskovost odvětví</li><li>• Míra inflace</li><li>• Míra regulace</li><li>• Míra nezaměstnanosti</li><li>• Policko-právní sit.</li></ul>

#### 2.4.4.5 Analýza konkurence

Jedním z velice důležitých zdrojů informací je pro jakýkoliv podnik analýza dostupných informací o konkurenci a jejich aktivitách. Na základě takto vytvořeného souboru informací o strategických záměrech konkurence, ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, analýzách a komparacích konkurenčních produktů a služeb atd. se snažíme vytvořit celkový obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence.

#### 2.4.5 Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

Schopnost organizace vycítit změny v prostředí přímo souvisí s úspěšností procesu tvorby a realizace strategických záměrů společnosti. Být schopen rozeznat včas a dostatečně kvalifikovaně potenciál změny v okolním prostředí je základním předpokladem možných změn ve způsobu provádění přijatých strategických záměrů a zároveň důležitým zdrojem potencionálních konkurenčních výhod. Právě a jen takové změny v prostředí, které významnou měrou ovlivní rozložení konkurenčních sil na trhu, lze považovat za klíčové. Jednou z již standardně používaných metod analýzy potencionálních hrozeb a příležitostí je SWOT analýza<sup>6</sup>. Umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem interních strategických analýz.

### 2.5. Strategická analýza podniku (**interní analýza**)

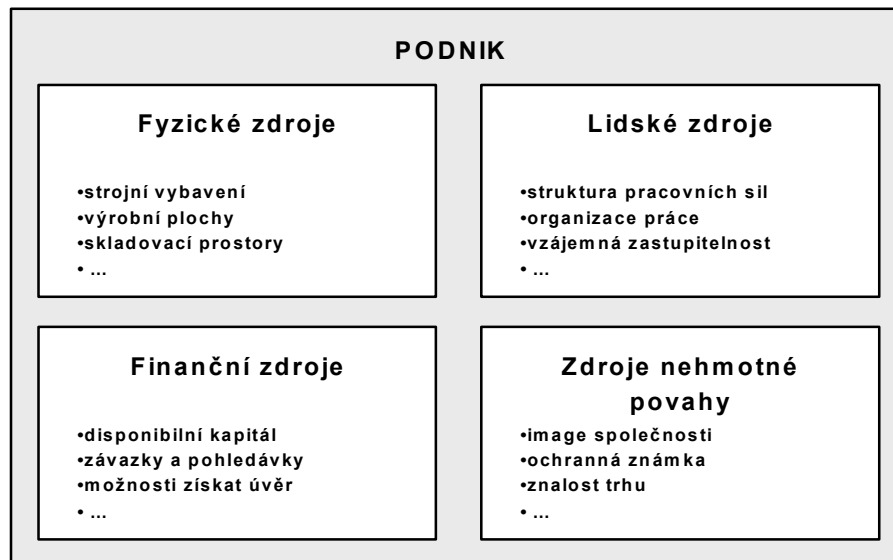
Úspěšnost budované strategie podniku bude bezpochyby závislá také na možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji.

<sup>6</sup> SWOT - pozn. Jde o zkratku složenou z prvních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

## 2.5.1 Prověření zdrojů podniku

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin (viz obr. č. 2.7).

Obr. č. 2.7: Typy vnitřních zdrojů



Vzhledem ke skutečnosti, že výsledků přezkoumání zdrojů podniku se dále využívá jako vstupních dat pro další úvahy, je vhodné se zamyslet také nad dvěmi skutečnostmi. Především by do přezkoumání měly být zahrnuty všechny zdroje, jež mohou téměř jakýmkoliv způsobem podpořit výsledky dosažitelné realizací jednotlivých strategií. Například velmi důležitou součástí úspěšné strategie může být existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí, jež může být získána (bez ohledu na způsob jejího získání). Druhou skutečností, na niž se zapomíná, je nutnost zamyslet se nad provázaností jednotlivých zdrojů. Je reálně možné, že i primárně nepříliš důležitý zdroj může v důsledku interakcí ovlivnit vývoj zdrojů jiných, pro samotnou realizaci strategie klíčových.

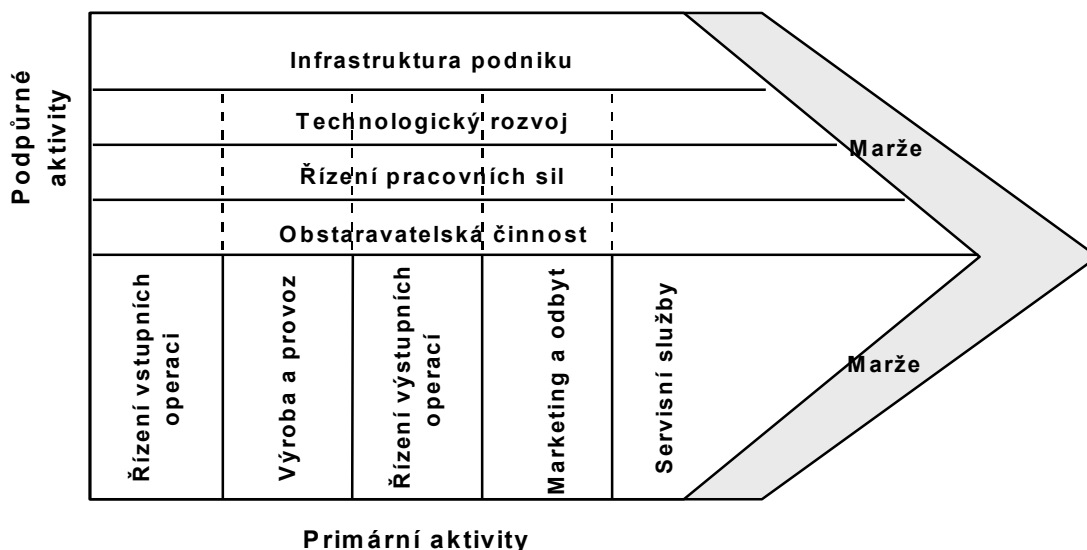
## 2.5.2 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

Rozdíly ve výkonech jednotlivých organizací v rámci jednoho odvětví jsou jen zřídka jednoduše vysvětlitelné na základě rozdílů ve využívaných zdrojích. Výkonnost podniků je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Přestože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relevantních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové. Půjde především o takové činnosti, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje výkonnost konkurence respektive aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů. Klíčové oblasti kompetencí podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence. Specifické kompetence organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištěné strategické kompetence podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, tedy jeho strategické možnosti.

### 2.5.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce vychází z analýzy přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů. Jedním z klíčových aspektů analýzy hodnotového řetězce je vnímání podniku ne jako souboru výrobních prostředků, ale jako určitých specifických postupů a procesů, jež tyto výrobní prostředky využívají. Porter tvrdí, že pochopení strategických možností podniku je závislé na předchozí identifikaci jednotlivých hodnototvorných procesů, jak schematicky znázorňuje obr. č. 2.8<sup>7</sup>.

Obr. č. 2.8: Hodnotový řetězec podle Portera



### 2.5.2.3 Analýza nákladové efektivity

Z hlediska nákladů existují čtyři základní zdroje nákladové efektivity.

1. Výhoda úspor z rozsahu produkce.
2. Výhoda nízkých logistických nákladů.
3. Výhoda vhodného designu produktu a procesů.
4. Výhoda znalostí a zkušeností.

### 2.5.2.4 Analýza efektivity přidané hodnoty

Možných způsobů dosahování efektivity přidané hodnoty je celá řada. Všechny však vycházejí z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodáváného produktu. Snažíme se vyjádřit či odhadnout, do jaké míry odpovídá struktura nákladů firmy na zajištění jednotlivých funkcí výrobku také struktuře přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi. To se samozřejmě netýká jen produktu samotného, ale také veškerých služeb a činností s výrobkem spojených. Velmi důležitým aspektem provádění této analýzy je přitom snaha o pohled zvenčí, snaha o hodnocení z pohledu zákazníka či uživatele daného produktu. Tato

<sup>7</sup> Zpracováno podle PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, 1994, obr. 4-1, str. 155

analýza a aplikace jejich výsledků je považována za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčí pozice podniku v oblasti nákladů.

### 2.5.3 Srovnávací analýzy

Předchozí kroky analýz vedly k pochopení způsobů tvorby a rozpoznávání konkurenční výhody organizace v rámci prostředí. Kromě pochopení těchto skutečností je účelné se zamyslet také nad vývojem zdrojů a kompetencí podniku v minulosti tak, abychom byli schopni pochopit, co vedlo ke vzniku situace v níž jsme a proč musí dojít ke změně. Obvyklými způsoby hodnocení jsou jednak analýzy historických dat vývoje společnosti či analýza vývoje odvětví, v němž se firma pohybuje. Zatímco analýza historických údajů o firmě samotné je zaměřena na skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů společnosti, při provádění analýzy odvětví se snažíme srovnat výsledky dosahované společností s výsledky charakteristickými pro dané odvětví. Tímto způsobem jsme schopni jednat firmu v rámci daného odvětví a zároveň rozpoznat její eventuelní růstový potenciál, její dynamiku růstu. Soubory srovnávaných ukazatelů se mohou výrazně lišit v závislosti na povaze zkoumaného prostředí a zkoumané firmy. Obecně však platí, že srovnávání vlivu na prostředí jako celek je vhodné provádět s absolutními částkami a hodnotami, zatímco analýzu výkonnosti provádíme na základě souborů relativních ukazatelů. Existují celé soubory těchto ukazatelů, počínaje ukazateli stability, ukazateli likvidity a rentability, finančními ukazateli, ukazateli výkonnosti prodeje a distribuce apod., jejichž výčet však není předmětem této práce.

### 2.5.4 Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

Pochopení a popsání zdrojů a kompetencí podniku jako celku však není pouze jednoduchým souhrnem zdrojů a kompetencí jeho jednotlivých organizačních složek. Některé takové zdroje či kompetence se mohou vzájemně výhodně doplňovat a takto vzniklý synergický efekt není součástí popisu, nebo se naopak mohou projevovat silně kontraproduktivně. Za tímto účelem se v praxi mnohdy využívají maticová a portfoliová srovnání. Ta však podobné situace sice sama o sobě neřeší, ale mohou na ně alespoň upozornit. Z celé řady existujících matic portfolio je vhodné uvést alespoň nejnámější: 1) **BCG matice portfolio** - zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu, 2) **Portfolio matice atraktivity** - zkoumá umístění produktů společnosti v závislosti na jejich konkurenční pozici a celkové úrovni atraktivity trhu, 3) **Matice výrobek/trh** - vyjadřující vzájemnou závislost konkurenční pozice jednotlivých výrobků podniku s pozicí v rámci jejich životního cyklu.

### 2.5.5 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku

Stejně jako po realizaci strategické analýzy externího prostředí, i po analýze interních možností podniku je zapotřebí určit, které z popsaných skutečností jsou pro další rozvoj nezbytné a které jsou zanedbatelné. Pokud vyjdeme z definice cílů podniku, pak všechny takové skutečnosti, které zabraňují či přímo podmiňují jejich splnění, lze považovat za klíčové. Z takového souboru je pak možné vybrat ty, které mají na splnění cílů nadstandardní vliv a rozdělit je podle jejich povahy na tzv. slabé a silné stránky podniku.



## 2.6. Definice řešených problémů

### 2.6.1 SWOT analýza

Dnes již standardním způsobem definice řešených problémů jsou výstupy některých souhrnných analýz. Jednou z běžně používaných metod je analýza SWOT, vycházející z výsledků externích i interních strategických analýz. V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení (SWOT analýza).

### 2.6.2 Analýza kritických faktorů úspěchu

Klíčem k provedení analýzy CSF (KSF) je znalost potřeb zákazníka a schopnost ohodnotit stav, jehož podnik pro danou oblast dosahuje. Vymezením rozdílů mezi skutečnou a požadovanou úrovní lze jednoduše a přehledně popsat ty oblasti rozvoje podniku, jež jsou klíčové resp. kritické z pohledu zákazníka.

Obr. č. 2.9: Příklad konstrukce matice KSF resp. CSF<sup>8</sup>

Skupina produktů X Faktory úspěšnosti	Současný význam			Porovnání s konkurencí			Trend ve významnosti			Priorita z pohledu zákazníka			Strategická priorizace		
	nízký	střední	vyšoký	horší	stejný	lepší	nízký	střední	vyšoký	nízká	střední	vyšoká	nízká	střední	vyšoká
Kvalita	•Zpracování		●			○		○				●			
	•Konstantní kvalita		●			○		○			●				
	• ...		●			○		○			●				
Cena	•Nákupní cena		●			○		○			●				
	•Udržovací náklady		●			○		○			●				
	• ...		●			○		○			●				
Čas	•Dodací lhůta		●			○		○			●				
	•Modelové cykly		●			○		○			●				
	• ...		●			○		○			●				
Technika	•Výkonnost		●			○		○			●				
	•Opotřebení		●			○		○			●				
	• ...		●			○		○			●				
Servis	•Zásobování náhrad. díly		●			○		○			●				
	•Péče o zákazníky		●			○		○			●				
	• ...		●			○		○			●				
Ostatní faktory	• Design		●			○		○		●					
	•Bezpečnost		●			○		○			●				
	• ...		●			○		○			●				

● skutečnost ○ zákazníkem požadovaný stav

## 2.7. Nalezení možných variant řešení (formulace a tvorba strategií)

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků je možné přistoupit k formulaci strategie podniku. V rámci podniku existují dvě základní roviny úvah o strategii. V první řadě je potřeba formulovat strategii na úrovni podniku jako celku, v druhé řadě pak na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Tyto dvě fáze úvah však od sebe nelze vzájemně oddělit. Stejně jako může strategie individuální SBU ovlivnit postavení organizace jako celku, mohou globální cíle organizace determinovat možné strategie na úrovni jednotlivých produktů či trhů. Proto se při tvorbě strategie podniku v první řadě

<sup>8</sup> Zpracováno podle interního „tool“ materiálu HBS Consulting Partners Praha a.s.

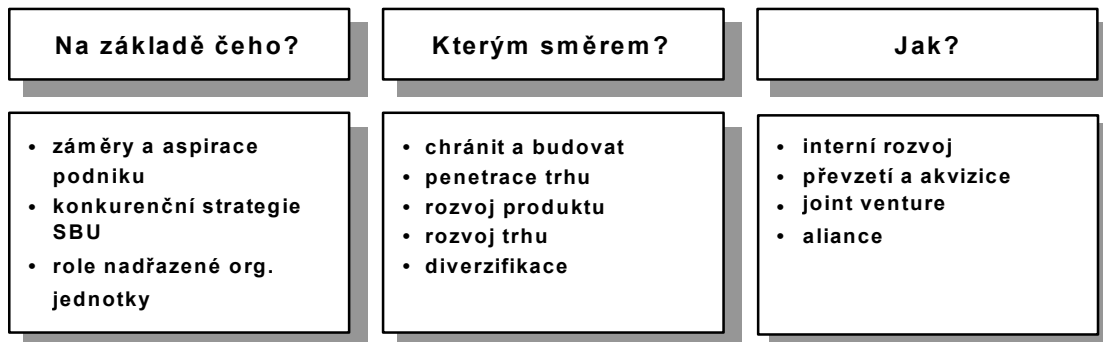
snažíme o popsání jakési strategické základny, která nám umožní zhodnotit možnosti a potřeby jak na úrovni podniku jako celku, tak na úrovni jednotlivých SBU, současně s možnostmi odhalit jejich vzájemné souvislosti vedoucí ke získání požadované strategické konkurenční výhody.

Cíle podniku jako celku lze obecně vyjádřit jako jeho záměry či aspirace v závislosti na potřebách a požadavcích specifických zájmových skupin. Tyto záměry či aspirace je obvykle možné popsat ve třech základních rovinách:

- 1) **poslání nebo mise podniku** - klíčové z hlediska klasifikace požadovaného optimálního stavu. Liší se obvykle v závislosti na typu podnikání, i když mnohdy mají společného jmenovatele např. úroveň splnění potřeb, požadovaná míra růstu, požadované postavení na trhu apod.,
- 2) **rozsah prováděných činností** - důležité zejména pro stanovení základního předmětu podnikání, počtu prováděných činností, hloubky provádění daných činností, vzájemnou synergií a vnitřní logiku mezi prováděnými činnostmi,
- 3) **globální dimenze** - ve vztahu k bodu 2 je vhodné tyto záměry a aspirace samostatně sledovat i v globálním měřítku, jelikož mohou být zdrojem dodatečných výhod (např. úspory z rozsahu produkce, vyšší konkurenceschopnost produktu i podniku jako celku apod.).

Na úrovni jednotlivých SBU při tvorbě strategie často vycházíme z tzv. generických strategií, obecně popisujících základní možnosti získání stabilní konkurenční výhody vyplývající z uspokojení očekávání zákazníků nebo jiných zájmových skupin. Přehledné uspořádání výchozích skutečností dle níže uvedených otázek umožňuje systematictější pohled na konkrétní možnosti tvorby strategických variant (viz obr. č. 2.10).

**Obr. č. 2.10: Rozvojové strategie a jejich možné kombinace**



Při posuzování role nadřazené organizační jednotky jde o vyjádření míry vlivu podniku jako celku na jeho jednotlivé SBU, respektive o snahu nalézt možné způsoby tvorby synergického efektu mezi působením mateřské organizace a nezávislými aktivitami SBU. V této souvislosti již byly zmíněny některé přístupy vycházející z maticových analýz (viz matice portfolia - kapitola **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**), umožňující pochopit vzájemné vztahy mezi cíli jednotlivých SBU a podniku.

## 2.7.1 Záměry a aspirace podniku

### 2.7.1.1 Poslání podniku

Stanovením poslání společnost dává najevo svou vizi, ke které směřuje a v hrubých rysech definuje, jakým způsobem hodlá daného cíle dosáhnout. Správně definované poslání či strategický záměr umožňuje zapojit všechny články organizace, upravit jejich činnost směrem k dosažení určité synergie a tak zvýšit pravděpodobnost realizace těchto záměrů. Z hlediska definice poslání se vedení podniku nezabývá ani tak konkurenčními strategiemi specifických SBU, jako spíše vytyčením základního rozvojového směru podniku jako celku. Definování strategických záměrů má také nezanedbatelný vliv na celkovou percepci organizace ze strany externích spolupracovníků, investorů, vlastníků atp.

### 2.7.1.2 Vymezení rozsahu a různorodosti strategických záměrů

Při tvorbě strategie podniku však nestačí, právě pro určitou stručnost a nedostatečnou přesnost, vycházet pouze z definice poslání podniku. V první řadě je třeba na základě definovaných záměrů rozhodnout, zda na dosahování stanovených cílů participují SBU individuálně resp. diverzifikovaně, nebo zda jsou tyto cíle plněny na základě vzájemných vazeb mezi těmito jednotkami. Přitom tato spolupráce může vycházet např. z využití stejných technologií, z obsluhy stejných zákazníků, či z využití stejných konkurenčních výhod a kompetencí. V neposlední řadě je pak třeba definovat geografický rámec aplikace strategických záměrů. V této souvislosti rozhoduje vedení podniku o míře globalizace podnikových aktivit. Ačkoliv samotná globalizace s sebou obecně nese celou řadu významných výhod, nelze ji vždy a jednoznačně považovat za správnou. Zejména u malých a středních podniků, které se v minulosti pokoušely svou působnost celosvětově rozšířit, docházelo k výrazným neúspěchům jestliže:

- 1) produkty společnosti nebyly na dostatečné technologické, kvalitativní či inovační úrovni,**
- 2) aktivity společnosti nebyly vysoce „zákaznický orientované“,**
- 3) nebylo dosaženo dostatečné kvality zaměstnanců,**
- 4) zákazníkům nebyla poskytnuta dostatečná poprodejní podpora.**

Z tohoto pohledu lze minimálně čtyři výše jmenované skutečnosti považovat za základní kritické faktory úspěchu globalizace aktivit malých a středních firem, jež se následně přímo promítají do požadovaných konkurenčních výhod na úrovni SBU.

## 2.7.2 Generické konkurenční strategie

V 80tých letech našeho století přišel M. Porter<sup>9</sup> s teorií tvorby konkurenční výhody na základě uspokojení potřeb zákazníků společnosti, a to lépe či efektivněji, než jak tomu činí konkurence, pokud možno způsobem, jež budou konkurenti považovat za těžko napodobitelný. Vycházel přitom z předpokladu, že produkty či služby jsou obecně stejně dostupné a zákazník si tedy vybere daný produkt, jestliže: a) cena výrobku je nižší, než u konkurence, nebo b) vnímaná přidaná hodnota vznikající jeho používáním je vyšší. Ačkoliv tyto předpoklady jsou velmi obecné, vyplývají z jejich kombinací jednotlivé generické strategie (viz obr. č. 2.11) používané v dalších částech.

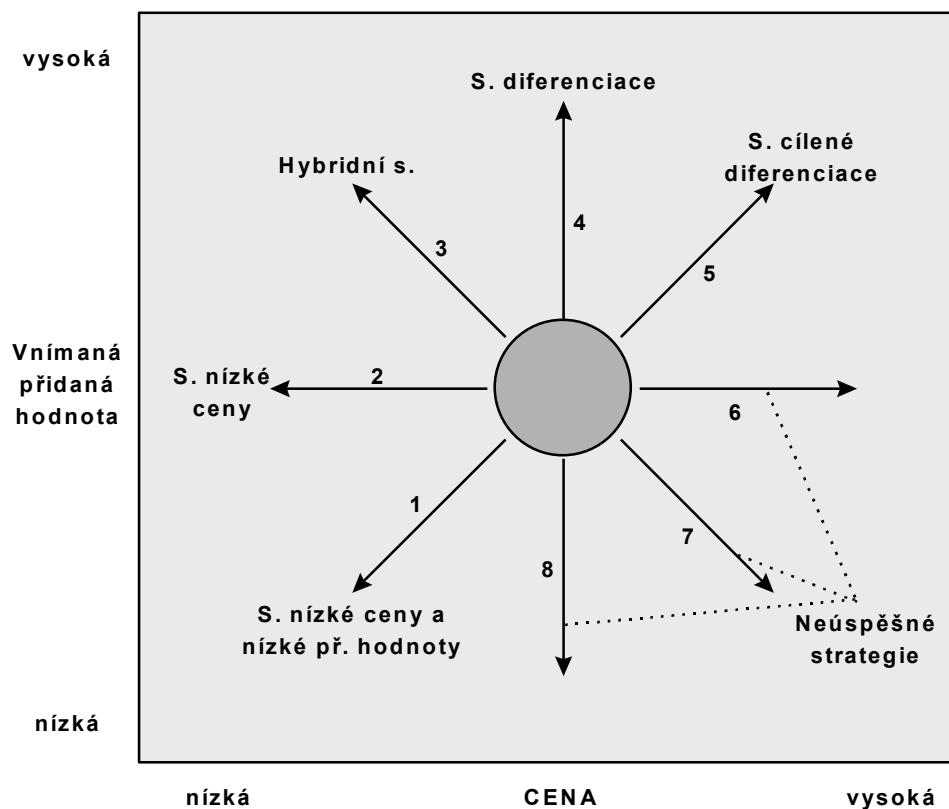
---

<sup>9</sup> PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1994

Porter při konstrukci výše znázorněného modelu upozorňuje na jedno kritické místo, a sice nutnost systematické realizace jedné z níže popsaných generických strategií. V případě nesystematického provádění, případně konzervace někde v oblasti středu grafu lze, podle jeho názoru, dříve či později očekávat neúspěch. Pro správné rozhodnutí a úspěšnou realizaci generických strategií Porter obecně definoval potřebu následujících informací:

- definice cílových zákaznických skupin, kterých se realizace dané strategie týká,
- jednoznačná definice potřeb zákazníků a potažmo zdrojů vnímané přidané hodnoty a to buď podle jednotlivých tržních segmentů nebo na úrovni trhu či odvětví jako celku,
- zajištění podkladů o možnostech konkurentů, jejich nákladech a konkrétních konkurenčních výhodách,
- rozhodnutí o vhodnosti využití jednotlivých generických strategií na základě cílů a aspirací podniku,
- zjištění zda vybrané generické strategie nemohou být v rozporu se způsoby řízení podniku či jiných zúčastněných subjektů (vlastníci, stát, zájmové skupiny apod.).

**Obr. č. 2.11: Generické strategie dle Portera**



### 2.7.2.1 Cenové strategie (větvě 1 a 2)

Ačkoliv cesta vedoucí k nízké ceně produktu v kombinaci s nízkou vnímanou přidanou hodnotou (větev 1) se může na první pohled jevit jako podnikatelsky neatraktivní, existují konkrétní příklady úspěšných podniků, které si právě tuto cestu vybraly. Druhá větev, resp. cesta reprezentuje strategii nízké ceny při současném zachování kvalitativního standardu výrobku (v širším slova smyslu). Problém související s touto strategií obvykle spočívá ve schopnosti konkurence imitovat produkt a snížit cenovou hladinu odpovídajícím způsobem. V důsledku pak může dojít k celkovému poklesu výnosnosti odvětví, neschopnosti vytvářet

požadované zdroje, nemožnosti reinvestovat a vyvíjet daný produkt či službu v dlouhém období (odvozeno na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil).

Podle Portera lze výše uvedené strategie (větvě 1 a 2), charakterizované jako cenové, aplikovat úspěšně jen v některých případech. Za první možnou postačující podmínku považuje schopnost udržet v rámci konkurenčního prostředí nejnižší náklady. Tato situace, nazývaná také pozicí „vůdce v nákladech“, umožňuje podniku v případě potřeby vydržet a vyhrát cenovou válku. Velmi často bývá pozice vůdce v nákladech spojována s velikostí tržního podílu firmy, který, pokud je dostatečně velký, umožňuje podniku využívat úspory z rozsahu, výhody plynoucí z tržní pozice, lepší pozici na zkušenostní křivce. Toto zjednodušení však nemusí být vždy platné a musí tedy být podrobena rozboru, zejména pak v případech, kdy na stagnující trh vstupují noví producenti a velikosti tržních podílů se pouze přeskupují. Výhodu vedení v nákladech lze, podle Portera, získat také specifickým způsobem organizace hodnototvorného řetězce uvnitř podniku. Minimalizace nákladů v rámci hodnototvorného řetězce (viz kapitola 0) sice může významnou měrou ovlivnit schopnost podniku vést v nákladech, zároveň se zde však objevuje také riziko spojené s redukcí zákaznicky vnímané přidané hodnoty. Třetím způsobem, jak lze podle Portera dosáhnout role vedoucího v nákladech, je profitovat z možnosti získávat či zpracovávat vstupy nákladově efektivněji než konkurence (v důsledku nižších mzdových nákladů, v důsledku neomezeného přístupu ke vstupům atp.). Posledním jmenovaným zdrojem nákladových výhod je podle Portera aktivita v rámci specifického tržního segmentu resp. výklenku. V rámci tohoto segmentu pak musí platit, že poptávka je velmi citlivá na změnu ceny a podnik dosahuje v tomto segmentu určitých nákladových výhod. Tento způsob je však vhodný výhradně pro strategie zaměřené na konkrétní kombinaci produktu a trhu. Je však důležité si uvědomit, že firma snažící se získat výhodu nejnižších nákladů ne vždy také prodává své produkty za nejnižší cenu. Vyšší zisky plynoucí z větších obchodních marží mohou být využity pro konkrétní rozvojové programy, výzkum a vývoj, reklamu apod., tedy na aktivity upravující jak kvalitativní parametry nabízených produktů, tak o faktory umožňující působit na percepci ze strany zákazníků.

### **2.7.2.2 Hybridní strategie (větev 3)**

Hybridní strategie, tedy strategie zachovávající vysoce specifický resp. diferencovaný produkt při relativně nízké cenové hladině (vzhledem ke konkurenci), je prakticky realizovatelná a lze ji doporučit zejména v následujících případech:

- 1) Jestliže je podnik schopen na daných trzích umístit výrazně větší objem produkce než konkurence a zachovat si přitom atraktivní ziskovou marži vzhledem k vyšší dosahovaným nákladům.
- 2) Jestliže vůbec na daném trhu existuje takový segment, který lze charakterizovat specifickými potřebami a jestliže tento segment vykazuje stejný způsob percepce ceny produktu či služby (především náklonnost k nižší ceně).
- 3) Jestliže se podnik snaží o vstup na nový, ale konkurencí již obsazený, trh. V takovém případě se podnik snaží o vybudování jakéhosi předmostí, které jim umožňuje v dalších fázích penetraci trhu ve větší míře. Na základě znalosti portfolií konkurentů a analýzy jejich slabých míst je možné, například v určitých geograficky vymezených teritoriích, dosáhnout vstupu na trh umístěním lepších produktů, prodávaných v případě potřeby i za nižší než konkurenční ceny. Cílem takového vstupu je získání a udržení tržního podílu, rozšíření pozornosti konkurence apod.

Z naznačených skutečností vyplývá, že tuto strategii obvykle nelze dlouhodobě prosazovat na jednom trhu. Právě z tohoto důvodu je důležité zajistit jednak aby celková

nákladovost podnikání byla dostatečně nízká a trvale udržitelná, a zároveň aby byla jednoznačně stanovena strategie následných kroků (po získání určitého tržního podílu).

### 2.7.2.3 Strategie diferenciacce (větev 4)

Jinou strategickou možností je využití diferenciacce vzhledem k zákaznicky vnímaným charakteristikám nabízených produktů či služeb. Cílem takového počínání je získání většího tržního podílu (což mj. vede také k určitým úsporám z rozsahu a k posunu po zkušenostní křivce) prostřednictvím produktu/služby na kvalitativně vyšší úrovni, nabízeného za stejnou cenu, za jakou jsou nabízeny konkurenční produkty. Jinou možností je využití produktové diferenciacce k získání vyšší ziskové marže. Obecně však lze tuto strategii budovat pouze na základě dvou skutečností, z nichž alespoň jedna musí platit:

- 1) Podnik disponuje jedinečným produktem nebo jedinečným způsobem využívá a vylepšuje vlastnosti standardního produktu. Toho lze dosáhnout prostřednictvím investic do rozvoje produktu, výzkumu a vývoje, designu apod. Jde o obvyklý postup především u podniků pohybujících se na průmyslových trzích, kde klíčovými faktory jsou právě spolehlivost, životnost či výkonnost.
- 2) Podnik systematicky buduje, prostřednictvím dostupných marketingových nástrojů, silný image nabízených produktů či služeb. Tím, že společnost demonstruje lepší vlastnosti vlastních produktů v porovnání s konkurencí, buduje své postavení a strategii spíše na obchodní značce než na konkrétním produktu.

Již z výše naznačených bodů vyplývá určitá závislost takto budované strategie na několika klíčových faktorech:

- 1) **podrobná znalost zákazníka** - jde o popsání zákazníka, jeho chování, ev. konkrétních nákupních rolí. Je často vhodné diferencovat mezi jednotlivými segmenty, protože ty se liší svými specifickými potřebami a hodnotami, jež musí být vhodným způsobem zohledněny.
- 2) **znalost zákazníkem ceněných skutečností** - může totiž dojít k situaci, kdy odborníkem ceněná technická vylepšení produktu zůstanou na trhu bez odezvy právě z důvodu zachování původní percepce ze strany zákazníků. Jakákoliv diferenciacce tedy musí být chápána jako diferenciacce z pohledu zákazníka, což nemusí být v souladu s pohledem odborným. Schopnost diferenciacce se z tohoto pohledu může jevit jako míra, v jaké je podnik schopen odpovídat na konkrétní potřeby trhu, resp. jednotlivých zákazníků či zákaznických skupin.
- 3) **znalost konkurentů podniku** - pokud jsou konkurenti podniku objektivně vnímáni spíše jako konkurenti na úrovni odvětví resp. trhu, lze požadavky na diferenciacce produktů definovat snáze a obecněji. Také nároky na znalost daného odvětví a zákazníků jsou nižší. Naopak v případě, kdy jde o konkurenci v rámci úzce vymezeného tržního segmentu nároky na znalost tohoto segmentu a konkrétních zákazníků výrazně rostou. Získání konkrétní konkurenční výhody je v takovém případě postaveno právě na dokonalé znalosti zákazníka, jeho chování a jeho potřeb. V posledních deseti letech výrazně roste důležitost tohoto faktoru v souvislosti s globalizací světového podnikání, kdy se na jednotlivých trzích začínají objevovat noví konkurenti, doposud působící jen na svých domácích trzích.
- 4) **jedinečnost diferenciacce** - je nutné objektivně posoudit, do jaké míry je možné navrhované diferenciacce napodobit a koncentrovat se na takové skutečnosti, které napodobení vylučují či alespoň v maximální možné míře omezují.
- 5) **dynamika diferenciacce** - je sporné, do jaké míry lze diferencovat staticky. Vzhledem k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí většina specifických trhů vyžaduje určitou dynamiku i v této oblasti. Dynamika diferenciacčních tlaků by však měla odpovídat dynamice rozvoje daných trhů.

#### **2.7.2.4 Strategie cílené diferenciacce (větev 5)**

Cílem této strategie je získat zákazníky ochotné zaplatit za poskytovaný produkt či službu vyšší než konkurenční cenu, přičemž podniky nabízejí za tuto cenu produkty s výrazně vyšší vnímanou přidanou hodnotou. Narozdíl od dříve zmíněných diferenciacčních strategií je tato cesta založena především na diferenciaci a zaměření na konkrétní tržní segment a obvykle tedy nejde o diferenciaci na úrovni celého trhu či odvětví. Strategie cílené diferenciacce musí tedy vycházet především z dokonalé znalosti zákazníka a jeho potřeb, kterým musí být vše přizpůsobeno. S touto strategií souvisí mimo jiné také volba palety nabízených produktů a služeb, která je pro každý segment jiná. To klade podstatně vyšší nároky na organizaci distribuce a prodeje samotného a může se tak projevit v celkově zvýšené úrovni nákladů. Obecně lze také tvrdit, že tyto strategie jsou, vzhledem k obvyklým charakteristikám vhodných tržních segmentů, výrazně citlivější na změnu, což dále zvyšuje nároky na jejich aplikaci. Právě pro velkou náročnost těchto strategií je v praxi možné se mnohdy setkat s postupným přechodem na klasickou strategii diferenciacce (větev 4).

#### **2.7.2.5. Neúspěšné strategie (větvě 6, 7 a 8)**

Cesty 6, 7 a 8 s největší pravděpodobností reprezentují strategie vedoucí k neúspěchu. Předpokládáme-li, v případě strategií 6 a 7, zachování či dokonce snížení vnímané přidané hodnoty při současném relativním navýšení ceny, je zřejmé že jde o situaci bez negativních následků realizovatelnou snad jen v monopolním prostředí. I v takové situaci však lze předpokládat postupné narušování prostředí ze strany ostatních subjektů. V případě realizace strategie reprezentované osmou větví, tedy snížení vnímané přidané hodnoty při současném zachování ceny, lze s velkou pravděpodobností očekávat nárůst tržních podílů konkurenčních podniků, což rozhodně také nelze považovat za úspěch.

### **2.7.3 Tvorba strategie na úrovni podniku jako celku**

Z hlediska řízení strategie na úrovni podniku jako celku lze v praxi rozlišit mnoho rozdílných přístupů. Managementy některých podniků dávají přednost spíše podpoře rozvoje strategií individuálních SBU bez přímých zásahů do jejich tvorby, některé zase na druhé straně upřednostňují tvorbu strategie na úrovni podniku, ze které se pak odvíjejí možnosti realizace strategií jednotlivých SBU.

#### **2.7.3.1 Řízení strategického portfolia**

Strategické portfolio, tedy soubor strategií individuálních SBU, musí být řízeno už proto, že jednotlivé strategie mohou být částečně ve vzájemném rozporu a především, měly by odpovídat cílům a aspiracím podniku jako celku. K tomu lze vhodným způsobem využít některé známé přístupy založené na matici portfolia a na jejich základě definovat, které individuální záměry budou rozvíjeny a podporovány, které činnosti budou na tento rozvoj přispívat a které činnosti by měly být postupně omezovány a odbourávány. Konkrétní způsob řízení portfolia je plně v kompetenci managementu podniku a většinou se přímo odvíjí od možných způsobů financování jednotlivých strategií, tedy od očekávaných nákladů a výnosů vyplývajících z realizace těchto strategií a jejich časového rozlišení.

#### **2.7.3.2 Financování strategického portfolia**

Jak již bylo zmíněno výše, jednou z klíčových otázek, kterou managementy podniků řeší při tvorbě strategických plánů, je problém financování činností podniku. Otázky spojené

s financováním aktivit organizace budou v první řadě souviset s její vlastnickou strukturou a s celkovými rozvojovými záměry. Jednoznačně totiž platí, že podniky zaměřené na růst prostřednictvím akvizic nebo rozvojem nových produktů budou vykazovat odlišné nároky na financování, než například podniky zamýšlející konsolidovat pozice dosažené v minulých obdobích. Je důležité si uvědomit, že finanční strategie podniku významnou měrou ovlivňuje míru možné podpory podnikatelským záměrům. Finanční strategie podniku se musí odvíjet od vztahu mezi výnosem použitého kapitálu a rizikem vyplývajícím z jeho použití. Obecně lze vycházet z předpokladu, že čím vyšší je předpokládané riziko jakékoliv investice, tím vyšší bude investory požadovaný výnos. Podnik, byť jako jedna entita, vystupuje v tomto smyslu vůči jednotlivým SBU jako investor, který rozhoduje, které aktivity je ochoten svými investicemi podpořit a které ne.

Možný způsob posouzení finančního řízení strategického portfolia pomocí upravené BCG matice je zřejmý z obr. č. 2.12. Vztah mezi finanční strategií podniku, strategiemi jednotlivých SBU a celkovou strategií podniku je důležitý nejen pro vlastníka podniku, ale pro kohokoliv, kdo se snaží portfolio strategií řídit efektivně.

**Obr. č. 2.12: upravená BCG matice<sup>10</sup>**



Z hlediska podnikatelských rizik spojených s produkcí konkrétních výrobků lze za nejchoulostivější považovat první stádium životního cyklu výrobku, tedy fázi jeho zavádění na trh (tzv. otazníky). Pozice nového produktu je jednoznačně nejistá, a to i za předpokladu, že jde o již částečně standardizovaný trh. Riziko tržního neúspěchu produktu jako takového představuje také určitá finanční rizika ve smyslu financování počátečních investic, spojených s technickým vývojem produktu, s nákupem technologií potřebných pro jeho tvorbu, v neposlední řadě však také s výdaji na jeho marketing. Vzhledem k výši podnikatelského rizika je z hlediska podniku vhodné k financování používat kapitál rizikové povahy, a to z podnikových nebo externích zdrojů, v závislosti na celkové skladbě produktového portfolia. Využití externích zdrojů financování je vhodné zejména v situaci, kdy jde o jedinou

<sup>10</sup> Převzato z JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1993, str. 266



podnikatelskou aktivitu organizace nebo kdy produktové portfolio podniku nelze z hlediska rizika považovat za dostatečně stabilní.

Míra podnikatelského rizika zůstává téměř zachována i v další fázi životního cyklu výrobku - růstu, a to i přes relativně velký dosahovaný tržní podíl (tzv. hvězdy). Toto riziko vyplývá zejména z vysoké dynamiky vývoje daného trhu, na kterém lze tržní pozici podniku obvykle považovat za nestálou a trh sám za vysoce konkurenční. Tím, že se původně nový produkt a trh, na němž je uplatňován postupně stabilizují, dochází ke změně potřeb ve financování. Z investičního hlediska je na takovém produktu nejzajímavější podnikatelský záměr a vize budoucích výnosů z jeho tvorby. Proto se u „hvězd“ obvykle považuje za nejvhodnější zdroj financování kmenový kapitál společnosti, který lze, v případě potřeby, získat i zapojením strategického investora či navýšením základního jmění.

Za „dojné krávy“ jsou považovány takové produkty, jejichž prodej je realizován na již vyspělých trzích a u nichž organizace vykazuje vysoký tržní podíl, tedy výrobky pravděpodobně generující významné pravidelné zisky (fáze zralosti výrobku). Podnikatelské riziko spojené s produkcí těchto výrobků lze považovat za výrazně nižší v porovnání s předchozími dvěma fázemi a mělo by zde platit, že z generovaných zisků může společnost velkou část využívat právě pro finanční podporu výrobků nacházejících se v předchozích dvou stádiích. Pro financování těchto produktů lze velmi výhodně použít externích úvěrů nebo vlastního kapitálu, byť cena vlastního kapitálu bude z podnikatelského hlediska pravděpodobně vyšší než cena kapitálu cizího (leverage resp. gearing).

Posledním stádiem životního cyklu výrobku je fáze poklesu (tzv. psi). Podnikatelské riziko spojené s touto skupinou výrobků lze považovat za relativně nízké, přesto však lze, vzhledem k negativní dynamice trhu, jen ztěží předpokládat vhodnost využití vlastního kapitálu. Přestože jsou tedy tyto aktivity obvykle financovány z cizích zdrojů, lze ještě po dlouhou dobu produkcí generovat významné výnosy, využitelné na financování výrobků ve fázích zavádění a růstu.

Na výše popsané portfoliové analýze je stručně popsán jeden z mnoha možných pohledů na financování strategického konceptu podniku. Z analýzy vyplývá, že úvahy o strategii na úrovni podniku jako celku musí určitým způsobem zohledňovat vzájemné vazby mezi podnikovou strategií, strategiemi jednotlivých SBU a finanční strategií.

Na závěr lze k tvorbě strategického konceptu podniku poznamenat snad jen to, že je mimořádně důležité pochopit, že strategii podniku nelze budovat jen na základě toho, co již organizace má a co již prokazatelně existuje, ale také na tom, co potřebuje do budoucna vybudovat. Za klíčovou tedy považujeme také tvorbu strategických zdrojů a kompetencí při současné analýze potřebných změn tak, aby mohlo být výhledově dosaženo na nich postavené konkurenční výhody. Jedině strategická koncepce postavená na správně definované konkurenční výhodě pak má šanci na úspěch v delším období.

### 3. Změna jako konkurenční výhoda

Podstatou vývojového procesu ekonomického organismu jsou změny jeho reálných prvků a vztahů mezi nimi. Jsou výsledkem cílevědomého působení člověka, jeho tvůrčí aktivity a mají podobu změn kvantitativních i kvalitativních. (Neuvažujeme samovolný vývojový proces, který je výsledkem lidské pasivity.) Realizace kvantitativních změn vyžaduje pouze jednu formu tvůrčí lidské aktivity - schopnost člověka změnu realizovat. Základním posláním řízení z tohoto hlediska je prosazování změn. Realizace kvalitativních změn vyžaduje vedle jejich přípravy a prosazování, tj. řízení, ještě druhou formu tvůrčí lidské aktivity, která produkuje nové vědění, nové poznatky, představující informační obsah změny. Vyžaduje tedy vedle informací nezbytných pro řízení (rozhodování) ještě informaci o věcném obsahu změny, která je výsledkem nového poznání.

Toto poznání probíhá jako poznání empirické a teoretické. Empirickou cestou jsou poznatelné zejména zjevné, vnější jevové formy a projevy existence hmoty, jejich podstata a hlubší příčinné souvislosti jsou cestou empirie nepoznatelné. Zdrojem empirického poznání je bezprostřední praxe. Na rozdíl od empirického poznání se poznání teoretické zpravidla vyvíjí jako zvláštní, od bezprostřední praxe oddělená činnost. Empirické a teoretické poznání objektivní reality nepředstavuje dvě vylučné alternativy, naopak tvoří zpravidla jednotu poznávacího procesu. Soubor empirických poznatků získaných z bezprostřední praxe vytváří nezbytnou reálnou základnu pro teoretické bádání a naopak empirické poznání se obohacuje o výsledky teoretických bádání.

Poznatky jako produkt poznávací činnosti lidského subjektu přestávají být s vývojem společnosti vázány výhradně na svého tvůrce. S rozvojem možnosti komunikace mezi lidmi se stávají součástí nadstavby sociálního systému. V každém sociálním systému existuje v daném čase určitý vnitřně strukturovaný soubor poznatků o objektivní podobě světa a možnostech ovlivňování jeho vývoje prostřednictvím techniky.

Z hlediska vnitřní struktury vědění existují však mezi jednotlivými typy poznatků určité rozdíly. Zatímco poznatky vědeckého charakteru představují v podstatě celosvětově otevřený systém, v němž nové poznatky jsou zveřejňovány a zpřístupňovány celému lidstvu, jiné poznatky, zejména technického charakteru, jejichž využívání je spojeno s možností získat výhody různého druhu (ekonomické, politické, vojenské apod.), jsou vázány k daným sociálním systémům, jsou různými způsoby chráněny, a představují tedy více či méně relativně izolované systémy.

Spolu s rozvojem dělby práce v lidské společnosti se jako subsystemy souboru vědění daného sociálního systému vydělují poznatky o výrobní činnosti lidí, o aktivním přetváření přírody výrobní činností.

Prohlubující se dělba práce a specializace znemožňují, aby nositelem subsystemu poznatků byl nadále jednotlivý pracovník, jako tomu bylo zpravidla v době, kdy určitý výrobní obor vznikal. Kvalifikace pracovníka již nemůže spočívat jen v tom, že do výrobního procesu přináší praktické zkušenosti, které mu dovolují vykonávat práce jeho profese tradičním rutinním, a mnohdy i málo efektivním způsobem. Na kvalifikaci jako souhrn fyzických a duševních způsobilostí pracovníka klade moderní rozvinutá výroba především požadavek co nejlépe, tj. i tvůrčím způsobem, v daných podmínkách aplikovat návody k racionální výrobě. Takové návody, postupy, receptury, prostorová a konstrukční řešení, design výrobků aj. jsou často krystalizací dlouholeté kumulace poznatků a zkušeností, získaných empiricky v průběhu výrobního procesu samotného nebo ve sféře užití jeho výsledků. Čím výrazněji si věda razí samostatnou cestu jako hybná síla civilizačního procesu,

tím více vychází řešení technických problémů přímo z výzkumu. Souhrn vědění, sloužící rozvoji výrobních sil, se tedy vždy postupně osamostatňoval, takže lze říci, že v každém výrobním organismu existuje v daném čase určitý systém poznatků, na jehož základě probíhá a rozvíjí se příslušná výrobní činnost.

Tato osamostatnělá existence určitého souhrnu vědění a znalostí, za určitých okolností zcizitelných a na různých místech opakovaně využitelných, představuje nehmotné vlastnictví zvláštního druhu, které se spolu se zkušenostmi a dovednostmi v daném oboru stává významným výrobním faktorem. Efektivní využívání poznatků a zkušeností umožňuje výrobcům dosáhnout zpravidla dobrých ekonomických výsledků a mnohdy si mezi ostatními výrobci na trhu zajistit, alespoň dočasně, privilegované postavení na základě toho, že se po jistou dobu stává jejich monopolním vlastníkem.

Spolu se základními faktory výroby stoupal a stoupá v rozvíjející se průmyslové výrobě stále více význam souhrnu poznatků tak, jak věda začala postupovat v širokém smyslu slova výrobní proces a srůstala s ním, jak mění výrobní síly tak či onak svou aplikaci, jak je stále revolučnější, až se nakonec stává univerzální výrobní silou společnosti.

Poznatky týkající se výrobní činnosti jsou klíčem k racionální výrobě, a proto jsou významným nehmotným vlastnictvím průmyslových výrobních podniků a jako takové jsou bedlivě střeženy, popř. je pro ně žádána zvláštní zákonná ochrana, jsou utajovány před nepovolanými osobami apod. Významným rysem takovýchto poznatků je, že toto nehmotné vlastnictví se co do hodnoty užíváním nestravuje, ale zpravidla se naopak zdokonaluje a obohacuje.

Poznatky důležité pro výrobu mají nadto vždy určitý časový a prostorový charakter, to znamená, že jsou vhodné pro určitou technickou, technologickou nebo organizační úroveň výroby, a mají tedy i různý obsah, rozsah a strukturu.

### 3.1. Invence jako změna ve struktuře vědění

Výsledkem lidské myšlenkové činnosti, schopnosti člověka pronikat stále hlouběji do podstaty hmoty, jejích forem a projevů, tedy schopnosti člověka poznávat stále dokonaleji přírodní a společenské zákonitosti a využívat je ke svému rozvoji, jsou změny, ke kterým dochází jak ve struktuře vědění či poznatků, tak v reálných strukturách.

Změny, ke kterým dochází v reálných strukturách a splňují podmínku absolutní novosti, jsou definovány jako **invence**. Na rozdíl od inovací jako kvalitativních nebo kvantitativních změn ve vnitřní struktuře reálného systému vymezíme změny ve struktuře vědění jako **invence**.

Invence je tedy kvalitativní změna struktury vědění sociálního systému nebo jeho prvku - lidského subjektu.

Avšak vzhledem k tomu, že ne každé poznání znamená pokrok v lidském vědění - nové poznatky např. neinterpretují vždy pravdivěji přírodní a společenské zákonitosti nebo neznamenají pokrok v jejich využívání - je nutno odlišovat invence pozitivní a invence negativní. Směřují-li nové poznatky blíže k poznání objektivní reality, to znamená, interpretují-li ve srovnání s dřívějším poznáním pravdivěji objektivní realitu, jde o invenci pozitivní, jestliže znamenají vzdálení od ní, definujeme je jako invence negativní. Stejně tak vědění, které znamená pokrok z hlediska využití objektivně působících přírodních nebo společenských zákonitostí, představuje invenci pozitivní, v opačném případě jde o invenci negativní.

V konkrétních podmínkách, tj. v daném prostoru a čase a za dané úrovně poznání je mnohdy obtížné verifikovat pravdivost určitého vědění. Jeho objektivnost se totiž často projevuje teprve dalším vývojem poznání samotného nebo vývojem reálných systémů, které jsou na využití tohoto vědění založeny. Proto jako součást poznání přetrvávají poznatky, které pravdivě a správně interpretují objektivní realitu, objektivní podobu světa, a naopak zanikají poznatky, které ji interpretují mylně.

Změny, k nimž dochází ve struktuře vědění určitého sociálního systému, mohou v jeho rámci znamenat pokrok, nemusí však znamenat přínos z celosvětového hlediska, např. proto, že úroveň vědění v daném sociálním systému je např. v důsledku jeho pomalejšího historického vývoje nižší než je soudobá úroveň světového vědění. Z tohoto důvodu je nutno tyto změny odlišit.

Změny, ke kterým dochází ve struktuře celosvětového vědění, pokládáme za absolutní invence. Jsou to změny, které mění kvalitu celosvětového vědění. Naproti tomu relativní invence je změna struktury vědění v daném sociálním systému, která probíhá na základě difúze vědění již existujícího v jiných systémech, popř. světového vědění nebo i poznatků vytvořených z vnitřních zdrojů poznání daného systému, které však již jinde existují.

Problém absolutních a relativních invencí úzce souvisí s vnitřní strukturou vědění, s existencí jednotlivých subsystémů vědění (souborů poznatků) a se stupněm jejich celistvosti a otevřenosti, resp. uzavřenosti. Vědecké poznání, které je v podstatě otevřenou celosvětovou soustavou poznatků, je - obecně vzato - spojeno se vznikem absolutních invencí v podobě objevů a zpravidla difúzí proniká do jednotlivých subsystémů. Pokud jde o technické vědění, vyskytují se v jeho struktuře mnohdy značně izolované soubory poznatků, které vyvolávají často nutnost získat určité další poznatky, již existující, jak z vlastních, tak z cizích zdrojů.

Rozvoj poznání má různé motivace. Jinými slovy lze říci, že je-li poznání zaměřeno na získání hlubších znalostí o objektivní podobě světa, avšak bez bezprostředního zájmu na praktickém využití poznatků, pak tyto invence můžeme charakterizovat jako invence gnoseologické na rozdíl od invencí aplikačního charakteru.

Zvláštní pozornosti si zasluhují **invence výrobního charakteru**, umožňující racionálně rozvíjet výrobní činnost výrobního organismu cestou procesu změn. Z toho hlediska je vývojový proces určitého výrobního organismu spjat s tvůrčí lidskou aktivitou a s existencí souboru poznatků jako informačního obsahu inovací. Tvůrčí lidská aktivita, jak jsme již uvedli, je zdrojem změn jak reálných struktur (inovací), tak změn ve struktuře vědění (invencí).

Invence a změny (inovace) výrobního charakteru jsou zaměřeny především na zdokonalování:

- **výrobníků**, ať v podobě pracovních prostředků, pracovních předmětů či energie anebo spotřebních předmětů či služeb (zdokonalování výstupu),
- **technologie** (technologických vazeb),
- **řízení a organizace**.

Od určité úrovně rozvoje společnosti a její ekonomiky je rozvoj souhrnu poznatků výrobního charakteru zaměřen nejen na zdokonalování věcných prvků a vztahů ve vnitřní struktuře výrobního organismu, ale jeho součástí se stávají i poznatky sociální, ekologické, psychologické, etické, kulturní aj., které souvisejí s rozvojem výrobních sil zejména v důsledku rozvoje vědy a techniky. Tento stav je spojen s vytvářením kultivované tržní ekonomiky.

## 3.2. Měření změny

Jednotlivé změny, které ve struktuře ekonomického organismu probíhají, se od sebe liší nejen svým charakterem, ale i svou úrovní. Tuto úroveň změn můžeme měřit podle stupnice úrovně změny. Změny jednotlivých faktorů výrobních organismů se měří pomocí řádu změny (inovace).

1. Nejjednodušší změnou kteréhokoli faktoru výrobního organismu je **prostá organizační změna**, označuje se jako změna (inovace) prvního řádu a spočívá ve změně intenzity vazby mezi jeho prvky (např. ve zvýšení rychlosti dosavadního výrobního zařízení apod.).
2. Složitější a na tvořivost člověka náročnější změnou je **prostá kvantitativní změna**, spočívající ve změně počtu (množství) jednotlivého činitele. Takovéto změny definujeme jako změny (inovace) druhého řádu.
3. Náročnější změnou než je inovace druhého řádu, je taková změna, při níž se uplatňuje pokrok ve vzájemném přizpůsobení věcných faktorů a kvalifikace pracovníků. Jde o skupinu **adaptačních změn**, jakými jsou např. úpravy v konstrukci výrobního zařízení, uskutečňované proto, aby bylo možno je lépe využívat pro výrobu zavedených výrobků, používané suroviny apod. Tuto skupinu změn definujeme jako změnu (inovaci) třetího řádu. Změny (inovace) třetího řádu již představují nejjednodušší kvalitativní změny činitelů ekonomického organismu.
4. Tyto změny však ještě nezasahují základní parametry výrobků, vyráběných strojů, surovin apod., což se děje teprve u změn (inovací) vyšších řádů. Prvním z těchto vyšších řádů změn (inovací) je nástup **nové varianty**, do níž spadá skupina změn vyznačujících se novou kombinací již známých vlastností a parametrů. Např. u nové varianty výrobků se postupuje tak, že se převezmou jednotlivé jejich vlastnosti a pozornost se soustředí na řešení nového výrobku. Potom jde o změnu (inovaci) čtvrtého řádu.
5. Závažnější a složitější kvalitativní změnou je nástup **nové generace**. Jde o skupinu změn, při nichž progresivně překonáváme jednotlivé parametry a funkční vlastnosti (výrobků, strojů, surovin apod.), zachováváme však původní koncepci. To se týká např. konstrukční přípravy dokonalejšího vznětového motoru pro osobní automobily při zachování dosavadního principu i koncepčního řešení. Tato skupina inovací je definována jako změna (inovace) pátého řádu.
6. Jestliže však změna spočívá nejen v překonání dosavadních parametrů, nýbrž i ve změně konstrukční a funkční koncepce, hovoříme o **koncepční změně**, o nástupu nového druhu, o změně (inovaci) šestého řádu.
7. Konečně i sám základní princip (např. princip pohonu pomocí vznětového motoru) může být překonán **novým principem**. Tato principiální změna znamená převrat ve výrobní struktuře - jde o změnu (inovaci) sedmého řádu.

Změny ve struktuře vědění mohou probíhat jak v rámci jednotlivých sociálně ekonomických systémů, tak v rámci celosvětového vědění. Proto je nutno vedle úrovně změny měřené pomocí řádu změny (inovace) určit současně i podíl originálního, tvůrčího přínosu při tvorbě nových poznatků, které tvoří informační obsah příslušné změny.

Původnost vědění měříme **stupněm invence**. Jako nultý stupeň invence lze charakterizovat **akceptaci**, tj. převzetí určitého poznatku beze změny buď z celosvětového fondu vědění nebo ze soustavy poznatků jiného sociálně ekonomického systému. Stupeň tvůrčí aktivity tvůrčího subjektu je zde nulový, přestože z hlediska obsahu, resp. úrovně znalostí může převzatý poznatek představovat změnu (inovaci) prvního až sedmého řádu.

1. Jako 1. stupeň invence označíme takovou změnu struktury vědění, ke které dochází na základě napodobení - **imitace řešení** - již existujících v jiných systémech, jež jsou z hlediska funkce zpravidla používána ke stejným účelům. Z hlediska řádu změny (inovace) může imitace v daném systému představovat opět celé rozpětí řádu změny (inovace) ve struktuře vědění. Dochází-li k napodobení funkčních charakteristik, jde o imitaci obsahu, dochází-li pouze k napodobení formální stránky daného řešení, označujeme to za imitaci formy, dochází-li k napodobení jak obsahu, tak formy, je to imitace úplná.
8. stupeň invence představují takové změny ve struktuře vědění, k nimž dochází na základě analogií s oblastmi, které nejsou příbuzné z hlediska obsahu dané invence. Představují tedy **transformaci** např. určitého metodologického základu z jiné vědní oblasti (z biologie do ekonomie apod.).
9. stupeň invence je představován vytvořením takové změny ve struktuře vědění, která není ani z hlediska místa či času, ani obsahu či formy srovnatelná s jinou změnou ve struktuře vědění. Třetí stupeň představuje **absolutní invenci**.

Budeme-li stupně invence hodnotit z hlediska vztahu k novosti měřené z celosvětového pohledu, resp. z pohledu určitého relativně izolovaného podsystemu sociálně ekonomického systému, jsou invence nultého stupně vždy invencemi relativními, zatímco směrem k vyššímu stupni invence vzrůstá i stupeň absolutní novosti.

### 3.3. Konkrétní podoba invencí

Změna ve struktuře vědění může mít různou konkrétní podobu. Za zvlášť významné výsledky invence považujeme objevy, vynálezy, zlepšovací návrhy a užité vzory.

**Objev** je stanovení dosud neznámých, objektivně existujících jevů, vlastností nebo zákonitostí materiálního světa, dokázaných vědeckou metodou. Za objev se nepovažuje stanovení takových vlastností nových látek a vztahů mezi těmito vlastnostmi, které lze na základě známých přírodních zákonitostí a stavu techniky běžně odvodit z vlastností obdobných látek již známých, ani zpřesnění hodnot zkoumaných veličin, ani nález geologický, geografický, archeologický a paleontologický.

Dokázáním vědeckou metodou se rozumí experimentální prokázání nebo, nepřipouští-li to povaha poznatku, alespoň provedení teoretického důkazu. Za objev se tedy považuje pouze absolutní vědecká invence.

**Vynález** je vyřešení technického problému, které je nové a znamená ve srovnání se světovým stavem techniky pokrok, projevující se novým nebo vyšším účinkem. Účinkem vynálezu se rozumí souhrn technických, ekonomických a popř. i jiných výsledků, jimiž se při využití vynálezu dosahuje společenského prospěchu. Za nový se považuje takový účinek, který je kvalitativně odlišný ve srovnání s účinkem dosaženým prostředky dosavadního stavu techniky.

Za vynález se nepovažuje takové vyřešení technického problému, které nelze průmyslově vyrábět nebo podle něho postupovat při výrobě nebo provozu. Vynálezem rovněž není vyřešení technického problému, které je v rozporu se společenskými zájmy, zejména se zásadami lidskosti a morálky. Vynález musí být nový, což znamená, že nebyl znám v ČR nebo v zahraničí z veřejně dostupných pramenů, zejména:

- a) nebyl popsán nebo zobrazen ve zveřejněných tiskovinách,
- b) nebylo ho veřejně využíváno a nebyl vystaven, přednesen nebo předveden, a to tak zjevně a zřetelně, že by ho odborníci mohli na tomto podkladě využívat.

Na vynálezy se udělují autorská osvědčení nebo patenty. Vynález bývá zpravidla absolutní technickou invencí.

**Zlepšovací návrh** je konkrétní vyřešení výrobně technického, technicko-organizačního nebo organizačně hospodářského problému, které je v dané organizaci nové a jehož využití přináší společenský prospěch. Zlepšovacím návrhem však není vyřešení problému, jestliže jeho vypracováním autor nepřekročil pracovní úkol, vyplývající pro něho zejména z jeho popisu práce, z daného pracovního příkazu nebo z podmínek a ukazatelů stanovených při zadání úkolu.

Zlepšovací návrh je v organizaci nový, jestliže před jeho podáním:

- a) nebyly provedeny prokazatelné přípravy, které přímo směřují k využívání řešení shodného s předmětem přihlášky zlepšovacího návrhu,
- b) nebylo shodné řešení obsaženo v závazných předpisech nebo příkazech (např. v technických normách, instrukcích apod.).

Konkrétním vyřešením výrobně technického, technicko-organizačního nebo organizačně hospodářského problému není zejména:

- a) pouhé vytýčení úkolu,
- b) pouhé doporučení nákupu dostupného zařízení nebo materiálu, není-li současně navržen výhodnější způsob jejich využívání nebo opatřování,
- c) návrh na změnu právního předpisu,
- d) upozornění na porušování platného předpisu nebo na nedostatky a chyby způsobené zřejmou nedbalostí třetí osoby.

Při posuzování se zejména přihlíží k tomu, jak využívání zlepšovacího návrhu ovlivňuje vyšší ekonomický, technický nebo jiný kladný účinek, především zvyšování produktivity práce, snižování vlastních nákladů, kvalitu, životnost výrobků nebo výrobních zařízení, bezpečnost práce, sociální a kulturní péči o pracující apod. Zlepšovací návrh bývá zpravidla relativní invencí.

**Užitný vzor** je vyřešení vnější úpravy výrobku, plošné nebo prostorové, které je nové a použitelné v průmyslové výrobě. Vnější úprava výrobku spočívá zejména ve zvláštním vnějším vzhledu, tvaru, obrysech, kresbě či barvě nebo ve zvláštním uspořádání barev, popř. v kombinaci těchto znaků.

Užitný vzor je použitelný v průmyslové výrobě, jestliže se podle něho mohou výrobky opakovaně vyrábět průmyslovým způsobem. Užitným vzorem není vyřešení vnější úpravy výrobků, které je v rozporu se společenskými zájmy, zejména se zásadami lidskosti a morálky.

Novost průmyslového vzoru se posuzuje podobně jako novost vynálezu. Překážkou novosti není zveřejnění shodné nebo obdobné vnější úpravy, které se týká výrobků jiného druhu nebo výrobku, je-li starší než padesát let. Užitný vzor je obdobný s jiným užitným vzorem, je-li nepodstatnou změnou jeho vnější úpravy, zjistitelnou až při zvláštní pozornosti.

### 3.4. Zdroje invencí

Vědecké nebo technické poznatky mohou být vytvořeny poznáním lidského subjektu nebo získány z jiných zdrojů. Mezi hlavní zdroje invencí patří zejména tyto: výzkum a vývoj a licence.

### 3.4.1 Výzkum a vývoj

Vytváření nových vědeckých a technických poznatků i jejich aplikace se stává stále složitější a na zdroje náročnější činností. Je nutno systematicky budovat soustavu poznatků o objektivní podobě světa a možnostech jejich využití pro rozvoj lidské společnosti. Ke splnění tohoto požadavku byl jako jedna z forem tvůrčí lidské aktivity vydělen výzkum a vývoj.

Soudobý výzkum a vývoj představuje specializovanou činnost, zaměřenou na vytváření vědeckých a technických poznatků. Obecně je možno proces tvorby vědeckých a technických poznatků rozdělit do těchto etap:

- a) základní výzkum čistý (badatelský) a orientovaný,
- b) aplikovaný výzkum,
- c) vývoj.

Do základního výzkumu patří teoretické práce, které se soustřeďují na rozbor vlastností, struktur a vzájemných vztahů předmětů a bytostí, z nichž se skládá vesmír, na stanovení obecných zákonů a zákonitostí a na vypracování explikativních a interpretačních teorií skutečností makrosvěta i mikrosvěta. Tyto práce mají za účel buď jen získání nových vědeckých poznatků (čistý základní výzkum) nebo mají být teoretickým přínosem k řešení technických a jiných problémů (orientovaný základní výzkum). Výsledky základního výzkumu se většinou publikují.

Práce v aplikovaném výzkumu se podnikají buď proto, aby se rozlišily různé možnosti aplikace výsledků základního výzkumu nebo proto, aby se našla nová řešení, která by umožnila dosáhnout určitého, předem zvoleného výsledku. Výsledky aplikovaného výzkumu představují laboratorní model nového výrobku nebo nové metody, jejichž zkoušky dokázaly hodnotu a platnost hledaného výsledku (holý zkušební model). Jestliže lze tyto výsledky využít pro výrobní účely, mohou být podkladem pro ohlášení patentu.

Vývojové práce se provádějí proto, aby bylo možno shrnout všechny potřebné informace pro získání a vytvoření předpokladů k zahájení výroby nových nebo zdokonalených výrobků, k zavedení nových nebo zdokonalených technologických postupů a k aplikaci nových nebo zdokonalených forem organizace a řízení. Spočívají především ve výrobě prototypu nebo poloprovozních zařízení a v provedení potřebných zkoušek, které by dokázaly způsobilost těchto prototypů a postupů k využití pro dané účely.

### 3.4.2 Licence

Jednou z nejrozšířenějších forem získávání a předávání poznatků výrobního charakteru jsou licence. Pod pojmem licence se obecně rozumí poskytnutí uživatelského práva. Z opačného hlediska je pak takové poskytnutí uživatelského práva vlastně omezením vlastní výlučnosti subjektu, který svůj souhlas, resp. své povolení dává, a licenci, tj. uživatelské právo, poskytuje.

Postup smluvních stran při uzavírání, schvalování a plnění licenčních a jim podobných smluv upravují příslušné předpisy. Jde o smlouvy, jejichž předmětem plnění je nehmotné vlastnictví, k němuž patří zejména:

- a) vynálezy patentované a nepatentované,
- b) technické, provozní, výrobní, obchodní a jiné zkušenosti, poznatky a znalosti - tzv. know-how,



- c) konstrukční a technologické podklady, podle nichž bude u nás nebo v zahraničí zavedena výroba (nikoli tedy běžné montážní návody při dodávkách strojů a zařízení, katalogy a prospekty propagačního charakteru),
- d) ochranné známky, užité vzory,
- e) projektové, inženýrské a konzultační práce, technické a ekonomické studie,
- f) výsledky výzkumných a vývojových prací apod.

V praxi se používá dělení licencí na **pasivní a aktivní** - nákupem licence vzniká závazek (pasivum), prodejem licence pohledávka (aktivum). Podle toho je aktivní licence (aktivní licenční smlouva) taková smlouva, kterou uzavírá majitel nebo uživatel vynálezu, patentu, výrobního a technologického postupu s jiným ekonomickým subjektem za účelem jejich využití, takže taková smlouva představuje zdroj příjmu bez přímého obchodu, zatímco pasivní licencí (pasivní licenční smlouvou) získáme za úplatu právo využívat vynálezy, patenty, know-how atd. náležející jiným ekonomickým subjektům, ať již pro vlastní potřebu nebo také pro obchodní činnost.

Podle předmětu licence jsou typické **licence na know-how**, kdy poskytovatel dává nabyvateli k dispozici určité znalosti a zkušenosti běžně neznámé, které nejsou předmětem patentové ochrany, ale jsou v hospodářské praxi utajovány, dále **licence patentní**, **licence známkové**, **licence na užité vzor**, jejichž předmětem je poskytnutí oprávnění využívat patent, ochrannou známku nebo zapsaný užité vzor v zemi nabyvatele licence, popř. i v zemích, kam nabyvateli bylo licencí propůjčeno právo licenční výrobek dodávat nebo jinak předmět licence využívat (v těchto případech se také někdy hovoří o čisté licenci apod.). Nejobvyklejším případem jsou však licence smíšené, které se týkají jak postoupení těchto průmyslových práv, tak i poskytnutí potřebných informací v souvislosti s patentovanými vynálezy - tyto utajované skutečnosti jsou totiž většinou prostředkem k tomu, aby nabyvatel mohl ve své licenční výrobě dosáhnout stejných účinků a výsledků při využívání předmětného vynálezu jako poskytovatel, resp. vynálezce.

Podle rozsahu propůjčených práv se rozlišují:

- **licence výlučné**, které umožňují nabyvateli využívat předmět licence na dohodnutém území (v části státu či v jedné nebo několika zemích, výjimečně na celém světě) prakticky monopolně (poskytnutím výlučné licence se i sám poskytovatel vzdává možnosti s předmětem licence nakládat v zemích, jichž se výlučná licence týká), nebo
- **licence nevýlučné**, které umožňují nabyvateli využívat předmět licence s tím, že vedle něho bude tentýž předmět licence využívat i jiný subjekt, např. vlastník sám nebo jiný nabyvatel licence.

Výlučnost a nevýlučnost lze ovšem kombinovat, bývá to dokonce častý případ (výlučnost se udělí např. pro zemi, v níž má nabyvatel své sídlo a kde zpravidla operuje na trhu nejvíce, zatímco nevýlučnost se udělí pro některé další země, kam zpravidla směřuje od nabyvatele vývoz zboží nebo kde má nabyvatel z různých důvodů dobré postavení na trhu). V licenčních vztazích je důležitá též stanovená doba trvání smluvního licenčního vztahu. Také zde existuje řada možností a kombinací, které mají zpravidla vliv na výši plateb.

Účelem licenční smlouvy tedy nemusí být vždy poskytnutí práva užívat její předmět, ale i jeho převod na nabyvatele. Je-li předmětem licenční smlouvy patentem chráněný vynález, nazýváme ji (v praxi) "licencí na patent", je-li jí jen utajované know-how, nazýváme ji "licencí na know-how". Oba tyto typy se však zpravidla kumulují, protože většinou pro využívání poznatků nestačí odkaz na příslušný patent, ale je zapotřebí poskytnout další poznatky, představované utajovaným know-how. Licenční smlouva je smlouvou zvláštního druhu, kumulují se v ní různé smluvní typy - smlouva nájemní, o dílo i smlouva kupní.

## 3.5. Rozhodování o změně

Rozhodování o změně je složitý, vnitřně strukturovaný proces. Vlastnímu rozhodnutí předchází celá řada přípravných činností, jejichž cílem je:

- analýza současného stavu a budoucího vývoje systému, kterého se rozhodnutí týká,
- analýza prostředí, ve kterém se daný systém nachází, a to jak z hlediska současného stavu, tak budoucího vývoje.

Pro provedení uvedených analýz je nutno vytvořit informační základnu, poskytující údaje o minulosti, současnosti a budoucnosti ve vztahu k objektu rozhodování.

### 3.5.1 Rozhodování o cílech

V zájmu kvalifikovaného rozhodování je nutno vymezit správné místo i rozhodování o cílech, zejména v procesu přípravy strategického rozvoje podniků.

Přípravu změny (inovace), prováděnou jednak z technického, jednak z ekonomického hlediska, chápeme jako nepřetržitý dynamický proces, složený z jednotlivých dílčích fází, v jehož průběhu rozhodovací subjekt svými rozhodnutími reaguje na vývoj vnější a vnitřní situace, popř. se snaží tento vývoj v rámci své strategie sám ovlivňovat.

Cílem podniku je svou činností uspokojovat dosavadní nebo nově vzniklé potřeby. Tyto potřeby je však třeba poznávat a nabídkou výrobků či služeb se spotřebitelům co nejvíce přibližovat a informovat je.

Zjištění potřeby a snaha ji uspokojovat vede v určité fázi rozhodovacího procesu ke stanovení cíle (zpravidla ve formě technického problému), který např. vyjadřuje, jaký výrobek či zařízení se má vyrobit nebo jaký postup se má realizovat, aby se daná potřeba uspokojila.

Zdroje výrobního organismu budou zpravidla stačit jen na část těchto úkolů, proto je hlavním úkolem řízení a rozhodování určovat, jaké problémy se mají v daném období řešit, jakými prostředky a z jakých zdrojů. To je možné za předpokladu, že se nám podaří určit předem cíl, jehož se má řešením určitého úkolu rozvoje dosáhnout, a to tak, aby výsledek řešení odpovídal potřebě nejen v okamžiku, kdy byl úkol zadán, ale i vyřešen a realizován. Řešení bude tím významnější, čím delší bude ekonomická životnost užité hodnoty výsledku, tzn. čím přesněji bude tento výsledek odpovídat potřebě v době, kdy bude prakticky využitelný.

Jedním ze stěžejních problémů rozhodování je tedy formulace věcné podoby cíle, který má být realizován. Rozvojové akce lze z tohoto hlediska rozdělit do dvou skupin:

- 1. Rozvojové akce cílového charakteru.** U těchto úkolů je při rozhodování o jejich zahájení známa věcná podoba cíle a je dána konkrétními parametry. Podle toho, do jaké míry je známo řešení, dělíme je dále do dvou podskupin:
  - a) je známa věcná podoba cíle a je znám způsob řešení úkolu,
  - b) je známa věcná podoba cíle a není znám způsob řešení úkolu.

Podle toho, nakolik jsou před započítím řešení známy cesty k dosažení cíle, probíhá řešení úkolu buď v jednotlivých etapách výzkumné činnosti nebo je úkol realizován z jednotlivých zdrojů vědění přicházejících v úvahu (licence, vědeckotechnická spolupráce, nákup výrobků apod.). Je-li vyřešení věcné podoby cíle spojeno se vznikem absolutní invence, musí být volena buď cesta vlastního výzkumu nebo řešení ve vědeckotechnické spolupráci. Je-li věcnou podobou cíle relativní invence, je možno volit substituční variantu v

podobě nákupu licence apod. Konkrétní rozhodnutí vyplývá z podrobné analýzy rozhodovací situace (disponibilita prostředků, úroveň průmyslové právní ochrany apod.).

**2. Vědeckotechnické úkoly**, u nichž před započítím řešení není známa věcná podoba cíle. Tyto úkoly lze z hlediska vztahu cíle a řešení (prostředku) dále dělit do dvou podskupin:

a) není známa věcná podoba cíle a není znám prostředek k jeho dosažení. Výsledky této činnosti je možno nazvat nepředvídatelnými, tvůrčí, přesněji vzato badatelský proces probíhá na podkladě metodologie výzkumu v daném oboru, výsledek může být i výsledkem náhody apod. Tomuto typu prací odpovídá etapa základního (čistého výzkumu),

b) není známa konkrétní věcná podoba cíle a je znám potenciální prostředek k jeho dosažení. Tyto práce, popř. akce je možno nazvat průzkumnými nebo zjišťovacími (explorativními) a zpravidla jsou odvozeny od akcí nepředvídatelných a jsou jejich pokračováním; bývají spojeny se vznikem absolutních invencí.

Strategie rozvoje podniku by měla v optimálních proporcích obsahovat akce všech uvedených typů. Skládá-li se strategie převážně z úkolů typu 1a), je nevyhnutelným důsledkem defenzivní strategie.

U úkolů normativního typu je možno cíl poměrně přesně stanovit srovnávacím rozbořem. Nejprve určíme srovnatelné ukazatele, které se podle charakteru srovnávaného objektu budou měnit, budou to však zpravidla vždy technické a ekonomické parametry, např. použité materiály, pracnost, technologičnost, prostorové řešení, design, cena, hmotnost aj.

Podle zvolených ukazatelů pak klasifikujeme řešení známá v daném okamžiku, z nichž jedno bude svými charakteristikami určovat hladinu současné nejvyšší úrovně techniky, jiné pak hladinu nejzaostalejší techniky, dosud se vyskytující ve sféře výroby nebo spotřeby; z průměru obou těchto hladin - obecně vzato - vznikne hladina průměrného stavu techniky, která může být důležitá jako východisko při řešení. Všechny tři hladiny se však týkají techniky již realizované, techniky, která je na trhu dosažitelná nebo se dosud používá. Existuje však ještě technika, která na realizaci teprve čeká, technika v podobě dosud nerealizované invence. I tu musíme brát v úvahu jako nositelku potenciálního rozvoje, a proto zavádíme hladinu invenčního stavu techniky, kterou určíme např. průběžným sledováním patentních přihlášek, vědeckotechnických informací aj. Máme-li tvůrčí kapacitu a materiální prostředky účelně vynaložit, musí být vždy naším cílem zkrátit odstup mezi naším řešením a hladinou současné nejvyšší úrovně techniky; z hlediska dobré pozice na trhu však nadto potřebujeme tuto hladinu dosáhnout nebo překonat. Proto v okamžiku formulování úkolu musíme za cíl volit např. technické parametry, které jsou nad hladinou invenčního stavu techniky, a v průběhu vlastního řešení se k výsledkům srovnávací analýzy vracet a ověřovat si, zda původně určené cíle jsou pro naše vlastní řešení stále dost progresivní.

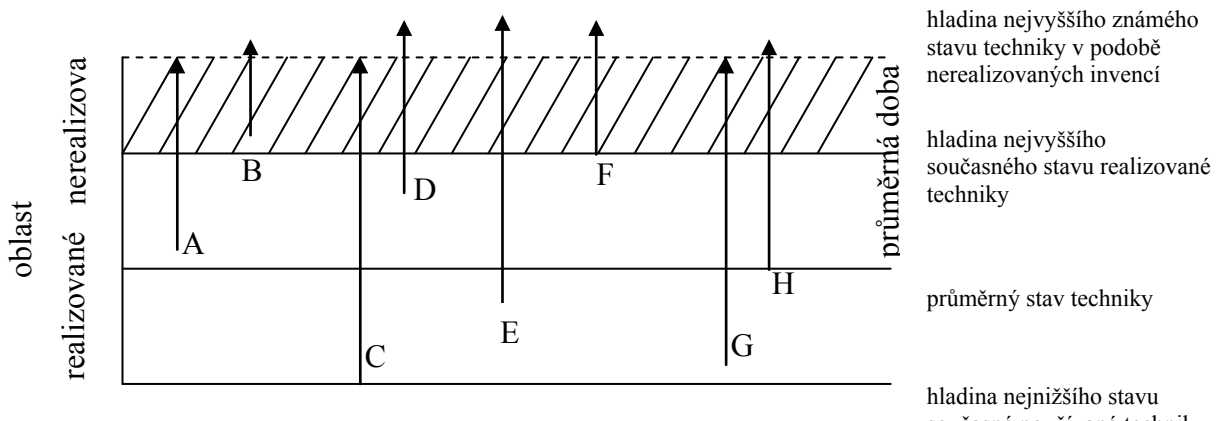
Cílem srovnávací analýzy je tedy zjistit, zda invence a následující námět změny (inovace) a jeho realizace skutečně představují přínos pro rozvoj výrobního organismu (srovnávací analýza může totiž v nepříznivém případě ukázat, že realizace daného námětu nemůže zajistit žádoucí vyrovnání se zjištěnou technickou úrovní nebo alespoň přiblížení k ní, protože se technika např. vyvíjí zcela jiným směrem - taková situace vede typicky k rozhodnutí o nákupu licence). Na základě toho se vlastně zásadně rozhoduje o dalším osudu daného námětu, právě tehdy se volí prostředky pro jeho realizaci úměrně k požadovaným výsledkům. Již nyní se musí předběžně ověřit prodejní možnosti nového výrobku či užitná hodnota nového technologického postupu. Výsledky průzkumů (informačního a konjunkturního), které umožňují konfrontovat námět s existující úrovní techniky, využijeme i pro licenční rozhodování, jež může následovat v další fázi, tj. při zpracování se pak přetváří v definitivní zadání, které projde oponenturou.

### 3.5.2 Tvorba námětů rozvojových úkolů a akcí

Celý proces rozhodování o změně (inovacích) začíná tvorbou námětů. Je nutno jí věnovat soustavnou pozornost, a to proto, aby výrobní organismus mohl pružně reagovat na vyvíjející se vnitřní i vnější situaci. Je úkolem řídicího subjektu rozhodovat, který z námětů bude jako důležitý realizován a jakým způsobem. Toto rozhodování má probíhat průběžně, nikoliv např. jen v dlouhých plánovacích intervalech, neboť rozvoj představuje dynamický proces, který objektivně není vázán na žádné časové období. Pro vytyčování perspektivních cílů v plánu rozvoje je nutno jako zdroj využívat i nevhodnější z invencí.

Tvorba námětu je spojena s analýzou situace, potřeb, zdrojů, úlohy vědy a techniky a jejich důsledků ve vztahu k danému námětu jako objektu rozhodování, a to z hlediska minulého i současného vývoje.

**Obr. 2: Srovnávací analýza technicko-ekonomických parametrů pro stanovení cílů technického rozvoje: A-G = realizovaná cizí řešení; H = současné řešení podle výsledků vlastního výzkumu a vývoje**



Po prozkoumání věcné příslušnosti rozvojového (inovačního) námětu, jeho reálnosti a možností jeho realizace může být námět buď odmítnut nebo předán jinému rozhodovacímu subjektu, popř. do experimentálního ověření anebo postoupen k dalšímu vyhodnocování. V této fázi zakládá experimentální výzkumné ověření již jeho eventuální licenční využití. Je-li námět přijat v zásadě kladně, bude v další fázi konfrontován se současnou úrovní technologie a organizace výroby apod. Ne ve všech případech je budeme srovnávat pouze se světovou úrovní. Podle potřeby řešeného úkolu půjde někdy o úroveň tuzemskou, popř. jen místní, podnikovou. Pro úvahu o licenčním využití bude rozhodující srovnání s úrovní v příslušném teritoriu.

V další fázi rozhodovacího procesu se vypracovává ekonomický rozbor, který má určit konečné stanovisko k realizaci rozvojového námětu. Rozbor má především ukázat efektivnost řešení daného problému, dále žádoucí výrobní a ostatní podmínky, popř. má doporučit různá opatření pro zvýšení efektivnosti předpokládaného řešení. Může však také popř. zvrátit původní záměr námět realizovat, a to zavčas - bez vynaložení materiálních i finančních prostředků. Ukáže-li rozbor, že řešení daného problému vlastními silami je neúčelné, přichází v úvahu nákup licence, popř. vědeckotechnická spolupráce. Na takováto řešení mají však nepříznivý vliv zejména mimoekonomické faktory, které mohou vystupovat jako nepřekonatelná překážka i při seberacionálnějších rozhodnutích.

Jestliže na základě závěrů uvedeného rozboru bude úkol zařazen do plánu, musí být již předem vytyčeny (např. v podobě žádoucích parametrů) cíle, jichž se má řešením za předpokládanou dobu dosáhnout.

### 3.5.3 Hodnocení rozvojových úkolů a akcí

Nezbytnou podmínkou úspěchu změny (inovace) je hodnocení jednotlivých akcí a úkolů, prováděné jak před rozhodnutím o její realizaci, tak v průběhu její realizace. Před zahájením má být změna (inovace) zhodnocena z nejrůznějších hledisek, jde zejména:

- a) o zjištění souladu mezi inovací a záměry rozvoje daného systému,
- b) o zhodnocení podobných invencí a změn (inovací) se zaměřením na úkoly změn (inovace) navrhované,
- c) o zhodnocení krátkodobých i dlouhodobých cílů změny (inovace) a jejího významu pro ekonomický rozvoj výrobního organismu, popř. celého národního hospodářství.

Podrobnější hodnocení vyžaduje analýzu různých faktorů, k nimž např. patří:

- vědecký a technický personál - možnost získat pracovníky s potřebnou vědeckou kvalifikací, připravenost vědecké základny, připravenost pomocného personálu, možnost využití kvalifikovaných pracovníků, pravděpodobnost výzkumného úspěchu pracovníků, úroveň vědeckých a technických výzkumných metod,
- směr a proporcionalita výzkumné činnosti - soulad navrhovaných prací s vědeckotechnickými cíli a s dlouhodobým plánem výzkumných prací podle druhů výrobků a úrovně techniky, proporcionalní rozdělení výzkumu mezi výrobky zaváděné do výroby a perspektivní druhy výrobků, stupeň obtížnosti inovačního záměru,
- doba trvání výzkumu - termín dokončení výzkumu, termín dokončení vývojových prací, termín prosazení výrobků na trhu, celková doba trvání výzkumu v porovnání s možnostmi konkurentů,
- stálost podmínek - stálost odbytového trhu, možnosti zaručeného odbytu, úroveň společenské a výrobní reprodukce,
- postavení výrobního organismu - vlivy na odbyt jeho hlavních výrobků, možnost změn příznivých pro výrobek uváděný do výroby nebo změn v příslušném výrobním odvětví, možnost vyvinout na základě výsledků výzkumu celou řadu stejnorodých výrobků, výrazně zvýšit v budoucnosti objem výroby nebo její sortiment,
- obchodní faktory - možnost odbytu v nejbližší budoucnosti a v delší perspektivě, soulad s krátkodobými a dlouhodobými úkoly v uspokojování potřeb společnosti, včetně oblasti oběhu (obchodních sítí), podmínky konkurence, podmínky potřebné k prosazení zboží na trhu, např. stupeň přizpůsobivosti k metodám a možnostem realizace zboží, celkový vliv trhu na ceny výrobků, vztah ke státnímu zákonodárství, soulad se strukturou a charakterem spotřebitelů, nutnost garančních oprav výrobků a služeb, potřebná rozmanitost modelů, soulad s pověstí, kterou má podnik na trhu,
- výrobní faktory - výrobní základna a výrobní kapacita, stav a zdroje pracovních sil, využití osvojených výrobních procesů, bezpečnost výroby,
- finanční faktory - předpokládané nové investice do zařízení, předpokládaná cena výzkumu a vývoje, předpokládaná míra zisku (výnos),

– ochrana výsledků výzkumu - stupeň původnosti nového výrobku nebo technologie, nutnost pokračovat ve výzkumech z hlediska zabezpečení ochrany výsledků již získaných, možnost patentování.

Jednotlivé rozvojové náměty lze hodnotit různými metodami. Jednou z nich je bodování, při němž na základě jednotlivých kritérií přiřazujeme jednotlivým námětům podle bodovací stupnice určité počty bodů. V praxi se často ukazuje, že bodovací soustava - zvláště použije-li se málo diferencovaná bodovací stupnice - nedává pro rozhodnutí příliš výrazný podklad, protože součty bodů jednotlivých variant se příliš neliší. Proto se někdy používá větší bodové rozpětí (větší intervaly). Naproti tomu bodovací stupnice s malými intervaly má tu přednost, že ukáže-li se u některého návrhu opakovaně výrazná bodová převaha, jde zpravidla o návrh zřejmě nejvýhodnější.

### **3.5.4 Výběr rozvojových úkolů a akcí**

Tento výběr je nejdůležitější etapou rozhodovacího procesu o rozvoji, v jejímž průběhu je nutno změřit, zhodnotit a popř. minimalizovat riziko rozvojové činnosti a posoudit ekonomické aspekty realizace vybraného úkolu.

Základním kritériem rozhodování při výběru změny (inovace) je maximalizace efektů jak v etapách řešení úkolu, tak při realizaci poznatku vzniklého z daného úkolu. Výběr je vždy spojen s rizikem, že

- a) daná změna (inovace) nemusí být úspěšná,
- b) ani při úspěchu nemusí dosažené výsledky vždy zaručit očekávaný přínos,
- c) zamítnutá změna (inovace) se může nakonec ukázat jako úspěšná z hlediska efektů,
- d) při úspěšném řešení úkolu nemusí získané výsledky zapadat do oblasti působnosti podniku.

Každé rozhodnutí v tom či onom směru bývá zpravidla kompromisem. Jde o to, aby to byl kompromis co nejlepší. I zvolené akce, které se jeví jako nejvýhodnější, mají a budou mít své nedostatky. Provedená analýza však tyto nedostatky odkrývá, takže je možné mnohé z nich odstranit nebo alespoň zmírnit a tím řešení vybraných úkolů zkvalitnit.

Dojde-li při hodnocení úkolů k situaci, kdy ukazatele vhodnosti zařazení některých úkolů se od sebe mnoho neliší, je vhodné sestavit přehled vhodnosti navrhovaných akcí z hlediska významu kritérií.

Dále je možné odhadnout riziko, závažnost a pravděpodobnost nepříznivých důsledků spojených s řešením a realizací jednotlivých návrhů. Známé nedostatky a negativní jevy spojené s jednotlivými navrhovanými úkoly by se měly projevit již ve fázi jejich hodnocení a srovnávání. Zde jde o postižení nepříznivých jevů, které by se mohly při řešení a realizaci jednotlivých návrhů objevit, a tím vyloučit nebo snížit jejich výhody. Jde tedy o odhad rizika, o zjištění stupně ohrožení.

## 4. Přístupy k řízení strategického rozvoje podniku

Příprava a prosazení strategického rozvoje podniku je spojeno s volnou vhodného systému řízení (strategie řízení).

Snazší komunikační vazby a příznivější předpoklady k iniciativě dávají organizační struktury, které mají méně hierarchických článků, tzn. ploché organizační struktury, které jsou dále umocněny výraznou decentralizací.

Delegování pravomocí a odpovědností na podřízené pracovníky je jednak významným motivačním faktorem, jednak nutností pramenící z poznání, že nejvíce změn vzniká v těch případech, kdy navrhovatel a realizátor změn představují jeden útvar, osobu. Způsobů jak dosáhnout posunů v aktivizaci pracovníků cestou změny organizačního uspořádání ve firmě může být několik:

### *Autonomní pracovní skupiny (APS)*

APS představují v současnosti moderní formu organizace práce, která nemusí znamenat zásadní změny organizačních struktur podniku.

Autonomní pracovní skupina představuje základní článek výroby, je složena z cca 15 - 20 pracovníků a měla by řešit určitý komplexní úkol (např. montáž motoru), četa má:

- plnou odpovědnost za vykonanou práci,
- rozhoduje o převzetí případných dalších úkolů,
- práci rozděluje samostatně uvnitř skupiny,
- přebírá záruky za kvalitu vykonané práce, samostatně zajišťuje kontrolní činnost, odpovídá za případné reklamace příslušející dané četě,
- přebírá péči za seřízení strojů, péči o nářadí, údržbu strojů a zařízení,
- volí ze svého středu zástupce, který ji reprezentuje na venek,
- práci uvnitř skupiny si organizuje samostatně, vede agendu týkající se práce,
- má možnost volit individuální pracovní metody,
- rozhoduje v personálních otázkách členů skupiny,
- přebírá péči o zvyšování kvalifikace,
- spolurozhoduje o pracovním prostředí a jeho udržování,
- rozhoduje o odměně za práci.

Předpokladem zavedení APS je vypracování pravidel pro fungování skupiny, zpravidla v podobě dohody mezi skupinou a vedením firmy. Ta by měla obsahovat závazné normativní poměry - výkonu a finančních prostředků přiznaných skupině, kvality/nekvality a financí/sankcí apod., závazek zabezpečení dostatku práce pro skupinu, řešení situace při odstávce strojů, nemoci apod.

APS mají vést k rozšíření dispozičního prostoru pro členy skupiny, k obohacování práce, k pocitu vyšší samostatnosti a odpovědnosti za vykonávanou práci. APS se neustavují podle funkcí, ale předmětně podle výrobku nebo zakázky. Cenným prvkem je i vytváření pocitu spolupráce, ale i odpovědnosti vůči skupině při realizaci společných úkolů.

Ze zkušeností rakouských a německých firem, které zavedly APS, vyplývá, že dochází k výraznému snížení nároků na management, skupina rázně řeší případy fluktuace a nedisciplinovanosti, zodpovědně vybírá své spolupracovníky, v případě nemoci dochází obvykle k přerozdělení úkolů uvnitř skupiny. Členové APS mohou navrhnout a realizovat zlepšovací aktivity, které přispějí k zvýšení produktivity a tím k zlepšení ekonomických výsledků, na nichž je skupina zainteresována.

### ***Kroužky kvality (QCC - Quality Control Circles)***

QCC představují další možnou formu aktivizace pracovníků. Jejich masové rozšíření bylo dosaženo v Japonsku, kde byly od 60. let zaváděny ve výrobních organizacích a postupně aplikovány i do sféry služeb. V dalších zemích se v různých firmách těchto zkušeností využívalo, ovšem ne v takovém rozsahu a s takovými výsledky jako v Japonsku.

QCC jsou složeny z 5 - 11 pracovníků, zpravidla z jednoho pracoviště, orientované na problémy:

- snižování vadnosti, zvyšování kvalitativních parametrů,
- zdokonalování technologických postupů,
- snižování výrobních nákladů,
- zlepšování bezpečnosti práce.

Pro kroužky je charakteristické, že se stávají prostředkem seberealizace každého jejich člena a jsou zpravidla i prostředkem jejich dobrovolného sebevzdělávání. Ze zkušeností firem, které zavedly QCC, vyplývá, že kroužky přispěly k překonání taylorovských přístupů k iniciování změn (nejen výsada inženýrů, ale všech pracovníků firmy). Činnost kroužků se především orientuje na zlepšování jakosti, motivaci, identifikaci, komunikaci, kvalifikaci a úspory nákladů. Zároveň se přiznává, že aktivity kroužků jsou v podnicích přizpůsobovány místním podmínkám, obvykle se členové scházejí v rámci pracovní doby, některá témata jsou vyhlášena managementem, konstatuje se též, že akcelerace návrhů však klesá s tím, jak podstatné problémy byly vyřešeny apod. Na QCC se pohlíží jako na užitečný nástroj pro rozvoj kreativity a iniciativy, týmové práce, na druhé straně se též uznává, že možnosti QCC jsou omezeny.

### ***Cílové skupiny***

Cílové skupiny mají být reakcí na proměnlivost současné reality a na silící snahy o pružnou integraci různých podnikových disciplín. Jejich využití je zpravidla účelové, zakládají se k řešení složitých či rizikových problémů a po dosažení stanoveného cíle se rozpouštějí, popř. jim může být uložen další úkol. Jejich podstatou je sestavení týmu, který dostane za úkol řešit určitý problém s vymezením/naznačením očekávaného cílového stavu.

**Tým** je účelově sestavená pracovní skupina složená zpravidla z 5 - 11 členů, která by měla mít komplexní zastoupení. Charakteristickým rysem řízení týmů bývá metoda založená na řízení podle cílů, při řešení náročných a složitých úkolů je třeba určit kontrolní body, ve kterých se ověřuje dosažený pokrok a reálnost dosažení požadovaných výsledků.

Mezi typické rysy práce v týmu lze považovat:

- neformálnost,
- tolerantnost v diskusi,
- minimalizace administrativy.



V rámci organizační struktury by mělo být vymezeno postavení týmu, jeho působnost, pravomoci a odpovědnost, stejně jako forma zapojení členů v týmu (plný úvazek, částečné zapojení).

Tým by neměl být vnitřně strukturován, nicméně je třeba určit určité role, které by členové týmu měli (i střídavě) plnit:

- *vedoucího týmu* - připravuje jednání schůzek, specifikuje úkoly, moderuje diskusi, sumarizuje dosažené výsledky,
- *zapisovatele* - zachycuje rozhodující myšlenky, zapisuje závěry přijaté v rámci jednání týmu.

Vedle těchto zásadních rolí lze dále ustanovit roli *parlamentáře* (soustřeďuje pozornost na problém, zklidňuje diskusi), *strážce času* (upozorňuje na efektivní vynakládání času během jednání) a *mluvčího* (prezentuje výsledky činnosti týmu).

Jednání týmu by měl vedoucí týmu připravit, před každým jednáním by měl být vytýčen hlavní popř. i dílčí cíle, kterých má být dosaženo. Při jejich určení je třeba se orientovat na priority, zaměření na budoucnost (ne minulost), vypracování časového harmonogramu jednání korespondujícího se závažností projednávaných témat.

Mezi pozitivní rysy aplikace týmové práce lze považovat:

- složitější problémy jsou řešeny z více aspektů,
- propojení úsilí různých specialistů - synergický efekt,
- navrhovaná opatření budou mít při realizaci větší podporu ze strany členů týmů (viz "ringi" přístupy).

Z dosavadních zkušeností vyplývá, že nedostatky v činnosti týmů jsou často spojeny s tím, že není jednoznačně určeno postavení týmu v organizaci (komu slouží jeho výsledky), míra a forma zapojení pracovníků (plně, částečně), termíny setkání členů týmů (během pracovní doby, po pracovní době, v přesně určený termín). Neméně častým problémem je, že někteří členové týmu na schůzkách týmu nedokáží vystupovat jako rovní partneři, ale ve svých názorech dávají najevo své vyšší postavení v organizaci; tento autoritativní přístup vede k nižší iniciativě až nezájmu ostatních členů týmu o práci v týmu.

## **Podnikatelské jednotky (BU - Business Unit)**

Strategická podnikatelská jednotka je relativně samostatná část většího organizačního celku. Z hlediska řízení má značnou pravomoc i zodpovědnost za svůj podnikatelský a inovační rozvoj. Strategické otázky řeší sice značně autonomně, ale v koordinaci s vrcholovým vedením firmy. Vytvářejí se na různých úrovních hierarchického řízení. Počet pracovníků bývá rozmanitý - od desítek až po několik stovek lidí.

Základním posláním podnikatelské jednotky je "podnikat v podniku", tj. identifikovat a racionálně využívat příležitosti rozvoje výrobně-hospodářské činnosti k zlepšení prosperity uvažovaného subjektu. Může jít o příležitosti vzniklé náhodně, ale dnes zejména o příležitosti vytvářené záměrně. Rozlišujeme podnikavost vnitřní, která zahrnuje aktivní a tvůrčí nacházení a efektivní využívání vnitroorganizačních příležitostí, a podnikavost vnější, kterou rozumíme schopnost objevit nebo záměrně vytvořit a efektivně využít příležitosti, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní součinnosti s okolním světem, BU tak představují nový styl vnitropodnikového řízení. Podnikatelské jednotky mají mít:

- značnou rozhodovací i prováděcí autonomii při stanovení soustavy cílů dílčí podnikatelské strategie i způsobech její taktické realizace,

- poměrně uzavřený způsob vnitřního hospodaření, založený na zodpovědnosti za výsledky své podnikatelské činnosti a na výrazném používání ekonomických metod a samofinancování,
- jasně strukturovanou výrobní náplň, která má nepočetný rozsah nomenklaturních položek a je výrobně i technicky značně homogenní,
- velikostní rozsah přiměřený nárokům na jednoduché a pružné integrované řízení.

Všechny BU mají základní soudržnost chování s posláním podniku. Přesto je v určitých případech účelná vzájemná vnitřní konkurence, např. o výzkumné úkoly, vývojové zakázky. Je však zapotřebí odhadnout míru, do kdy má vnitřní napětí pozitivní stimulační funkci a od kdy by bylo škodlivé pro celistvé řízení.

Jednou z výrazných předností BU, pro kterou jsou v této části textu zmiňovány je jejich nesporný dynamický náboj spočívající v navození atmosféry snazší iniciace a realizace inovačních aktivit lidí, lepší možnost vytvoření aktivního vnitřního podnikatelského prostředí, a to zejména aplikací pružných forem týmové práce a prosazování participačního systému, kde se kolektiv BU podílí jak na úspěších, tak i na chybách a riziku své podnikatelské činnosti.

## 4.1. Procesní horizontální struktury

Zavedení procesního přístupu do organizace firmy znamená zásadní převrat v pojetí organizace firmy, ústup od funkční specializace, i v integritě pracovníků na základě procesů.

### Překonání obav z nového

Řada užitečných projektů ztroskotá na nezájmu, neochotě pracovníků přijmout změny a realizovat je. Tato skutečnost má do značné míry svůj původ v konzervatismu lidí:

- je pohodlnější nedělat nic nového, zůstat při starém,
- nové v sobě přináší jisté riziko nezdaru, neúspěchu, proto je lepší se novému vyhýbat,
- neznalost jak má nové vypadat, nechť se učít něčemu novému atd.

Překonání těchto přístupů ke změnám je úlohou managementu a vyžaduje:

- zavedení vzdělávacích programů rozšiřujících poznání pracovníků,
- **vědět** – předpoklad změny,
- jednoznačné postoje managementu nezpochybnující nutnost změny a její realizace,
- **chtít** – východisko implementace změn,
- mít příslušnou kompetenci k prosazení změny,
- **moci** – závažnosti změny přísluší i řídicí úroveň, která je schopna prosadit její implementaci,
- důslednost při realizaci změny,
- **věřit** i v případě dílčích nezdarů.

## 4.2 Změna funkčně řízeného podniku na podnik procesní

V posledních dvaceti letech jsme svědky změny způsobu řízení podniků z funkčního přístupu na přístup procesní. Tento fakt byl vyvolán změnou podnikatelského prostředí a jeho pravidel, způsobenou prudkým rozvojem technologií, především informačních.

### 4.2.1 Charakteristika funkčního a procesního způsobu řízení

#### 4.2.1.1 Funkční (operační) management

Funkční management se datuje zpět k roku 1776 a jeho počátek je spojován s Adamem Smithem a jeho knihou Bohatství národů. Smith objevil, že je možné rozdělit procesy průmyslové výroby na jednoduché základní operace snadno proveditelné i méně kvalifikovanými dělníky. Tento nový přístup dokázal zvýšit produktivitu práce 10 – 100x. Výsledkem byla akcelerace průmyslové výroby a vznik industriální společnosti. Dělbá práce umocněná novými technickými prostředky vyústila ve 20. století do hromadné výroby a specializace. Pro funkční přístup je charakteristická strmá pyramida organizační struktury, princip sdružování činností s jasně vymezenými pravomocemi a odpovědností a direktivní řízení. Rozhodujícím činitelem je výroba a kapitál.

#### 4.2.1.2 Procesní management

Procesní management se objevil zhruba před dvaceti lety jako reakce na změnu vyvolanou vývojem techniky a informačních technologií. Ukázalo se, že rigidní hierarchická organizační struktura a řízení podniků na principu ekonomických ukazatelů jsou v prostředí kontinuálních změn a narůstajícího chaosu nedostatečné. Lidé začali být daleko vzdělanější než jejich předchůdci a IT jim umožnila přístup k velkému množství informací. Výroba přišla s novými požadavky – větší svobodnou rozhodování a odpovědností zaměstnanců. Procesní management umožňuje znovu spojit dílčí operace do podnikových procesů. Preferuje týmovou práci, měkké metody řízení a plochou organizační strukturu.

#### 4.2.1.3 Porovnání funkčního a procesního řízení

Detailnější charakteristika funkčního a procesního managementu výroby je v následující tabulce.

	<b>Funkční řízení</b>	<b>Procesní řízení</b>
základní princip	dělbá práce	integrace činností
základní stavební jednotka	dílčí operace	proces
zájem je soustředěn na	činnost	výsledek
charakter výroba	hromadná	variantnost
základní aktivum	kapitál	znalosti
předpoklad úspěchu	objem, rychlost	pružnost
podnik jako systém	koordinace oddělených prvků	snaha o synergický efekt
ukazatele úspěšnosti	ekonomické ukazatele	přidaná hodnota pro zákazníka
organizační struktura	strmá pyramida	horizontální, plochá
řízení	hierarchické	laterální (napříč útvary)

	<b>Funkční řízení</b>	<b>Procesní řízení</b>
pravomoci, odpovědnost	za operaci, úsek, pevně vymezená	za proces
vztah k podřízeným	kontrola, příkazování, koordinace, tvrdé prvky	empowenment, koučování, měkké prvky
ukazatele podniku	ekonomická analýza	analýza procesů
orientace	důsledky	příčiny
hlavní funkce podniku	výroba	marketing
okolní prostředí	ekonomika orientovaná na rozsah	znalostní ekonomika
management řídí	jednotlivce	týmy
management	operační	procesní
vnitropodnikové prostředí	konkurence mezi funkcemi	spolupráce
charakter práce	specializace	integrace
kvalifikace	nenáročná	velmi náročná na kvalifikaci
motivace	splnění ukazatelů spojených s činností	hodnotová metrika zaměřená na proces
komunikace	lineárně vertikální	horizontální
lidé	industriální člověk	člověk společnosti znalostí
myšlení	deduktivní	induktivní

Praxe jasně ukázala, že procesní přístup je obecně pro současné ekonomické podmínky výhodnější. Změna z funkčního na procesní přístup se stala jednou z nejčastějších změn, kterými musely a stále musí současné podniky projít. Týká se to dvojnásobně českých podniků, které jsou mnohdy ve srovnání se západním průměrem pozadu. Chtějí-li se tedy dostat na evropskou nebo světovou úroveň mají před sebou daleko radikálnější změnu než jejich šťastnější kolegové, kteří nebyli zatíženi zkušeností s plánovaným hospodářstvím a byli zvyklí na měnící se tržní prostředí. Přejít z funkčního na procesní řízení závisí vždy na individuálních podmínkách daného podniku, na jeho velikosti, výrobním programu atd. Proto se jejich přístup k tomuto problému velice liší. Stalo se zvykem, že za velmi vhodný způsob jak přejít k procesnímu řízení je považováno BPR, popřípadě TQM. Je to tak často prezentováno v literatuře a doporučováno konzultačními společnostmi. Na základě studia obou metod a studia případových studií nejenom, že nemohu s tímto stanoviskem souhlasit, ale považuji je za zcela chybné. Proto zde navrhuji svou vlastní metodologii, která je podle mého názoru obecně použitelná, samozřejmě s ohledem na specifika podniku, kterým ji je třeba vždy přizpůsobit. Tuto metodologii vysvětlím pro hypotetický podnik, jehož podmínky a způsob jednání odpovídají levé straně tabulky. Podrobnosti nejsou důležité. Tento podnik se bude snažit dosáhnout toho, co je uvedeno na pravé straně.

## **4.2.2 Přejít podniku z funkčního na procesní řízení – metodologie**

### **4.2.2.1 Procesní řízení a procesy podniku**

Teorie

Prvním krokem, který musí management podniku orientovaného na činnosti udělat, je dokonale se seznámit s filosofií a principy procesního řízení a správně pochopit, co to vlastně

proces je (proces – soubor činností přetvářejících vstupy na výstupy a vytvářejících tak hodnotu pro zákazníka). Může se zdát, že tato otázka je triviální a nedůstojná manažerů, ale nezapomínejme, že ji budou muset v budoucnu obhajovat před oponenty. Především však než změnu provedou, musí si být sami jistí tím, že je pro podnik vhodná a nebude znamenat pouze plýtvání zdroji.

Oznámit záměr managementu všem pracovníkům

V první fázi není třeba, aby management pracovníkům detailně popisoval, k jaké změně se odhodlal. Vlastní přechod z funkčního řízení na řízení procesní je dlouhý. Vyvolá spoustu napětí a nedorozumění a je lepší neplýtvat hned na začátku aktivitou zaměstnanců, protože kromě těch, kteří budou vybráni, aby se účastnili práce transformačních týmů bude zatím jejich hlavním úkolem poskytnout informace o činnostech během mapování a dále vykonávat svou práci jako dřív. Oznámení záměru musí být stručné a musí současně obsahovat jasnou deklaraci podpory vedení týmům, které budou mapovat procesy a transformačním procesním týmům. Oznámení stačí udělat formou vnitropodnikové směrnice.

Manažer zodpovědný za komunikaci s pracovníky

Management musí současně pracovníkům představit člověka, který bude zodpovědný za komunikaci se zaměstnanci, odpovědi na jejich otázky a připomínky, vysvětlování a zahánění pochyb a strachu. Je třeba, aby se jednalo o člena top managementu, který má ve společnosti určitou kredibilitu, umí jednat s lidmi a umí řešit konflikty a současně má nezbytné kompetence. Musí si umět lidi získat, protože pracovníci zvyklí brát šéfa jako autoritu se do otázek, diskuse a návrhů asi ze začátku moc nepohrnou. Pracovníkům musí být hned na začátku dáno jasně najevo, že se bude věnovat jakékoliv otázce nebo doporučení a bude s nimi jednat otevřeně.

Jmenování týmu, který bude mapovat procesy

Management musí jmenovat tým, který se bude zabývat mapováním procesů. Rozhodne-li se tuto práci dělat s interními zdroji, je třeba, aby tito lidé byli zodpovědní pouze za tento úkol a podřízeni přímo top managementu. Neměli by být příliš dlouho spojeni s podnikem, protože to by mohlo snížit jejich objektivitu. Proto je vždy na tento úkol lepší najmout externisty. Ke své práci musí být vybaveni nezbytnými pravomocemi.

Popis procesů

Mají-li manažeři jasno ohledně teorie a toho, co chtějí, je čas přistoupit k seznámení se s procesy vlastního podniku. Nejlepším způsobem jak to udělat je postupovat směrem od zákazníka a postupně odkrývat celý proces. Podnik se tak prioritně seznámí s nejdůležitějšími procesy. V některých případech se může podniku zdát výhodnějším začít od dodavatele a projít procesem opačně od začátku na konec. Při tomto přístupu však existuje nebezpečí, že i nejdůležitější procesy nebudou popsány jako první. Způsob, jak podnik popisuje procesy a kolik a jakých procesů bude mít samozřejmě záleží na jeho konkrétních podmínkách (velikosti, odvětví, výrobním programu, atd.). Základními stavebními jednotkami procesu jsou subprocessy, činnosti a úkoly. Proces je třeba popsat až na jeho nejnižší úroveň.

## Rozdělení procesů

Jsou-li procesy popsány, musí je podnik ohodnotit a poté podle charakteru a důležitosti rozdělit. U každého procesu je třeba určit jeho cíle a účel, jaké má vstupy a výstupy (dodavatelé a zákazníci), jakou hodnotu přináší pro zákazníka, ať již interního nebo externího, jaké jsou jeho náklady a problémy, s nimiž se potýká, a které způsobuje. Způsobů klasifikace procesů je mnoho, nejčastěji jsou děleny na klíčové procesy (zákaznické, business) a podpůrné procesy.

## Procesní mapa

Jednotlivé procesy samozřejmě nejsou v podniku izolovány. Existuje mezi nimi nespočet vazeb a vztahů, tvoří ucelený systém. Podnik tato pravidla a zákonitosti musí poznat a pochopit, aby je mohl v budoucnu využít ve svůj prospěch. Musí tedy dát jednotlivé procesy do souvislosti a vytvořit procesní mapu, na níž vazby a vztahy jasně uvidí. Procesní mapu by měl porovnat s existující organizační strukturou a určit, kde procesy přetínají hranice současných organizačních jednotek.

## Návrh nové organizační struktury

Na základě předchozí analýzy procesů je v této fázi vhodné vypracovat představu budoucí procesně orientované organizační struktury, tedy cíle, kterého chce podnik dosáhnout.

### *Problémy a chyby této fáze:*

Management pravděpodobně nebude mít problém s osvojením si základních teoretických znalostí. Mapování a popisování procesů však musí věnovat velkou pozornost a trpělivost. Je třeba pečlivě postupovat činnost od činnosti a pokud je to možné ověřovat si zda jsou získané informace pravdivé. Je pravděpodobné, že při mapování procesů narazí management na první překážky kladené zaměstnanci, neboť vedle oficiální, pravděpodobně lepší a výhodnější postupy. Management, který ve funkčním řízení kontroloval hlavně výsledky individuálních pracovních činností, musí získat důvěru pracovníků, aby mu vůbec řekli jak co dělají (a že na to nepotřebují hodinu, jak by měli, ale za pár minut – důležité především v českých podmínkách).

Neméně závažnou chybou je špatná volba kontaktní osoby, což se objeví až ve fázi, kdy podnik začne vysvětlovat pracovníkům detaily změny. Musí to být top manager, aby měl jako kontaktní bod nezbytné kompetence. Současně to musí být člověk s požadovanými vlastnostmi, nekonfliktní a schopný rychle odhadnout situaci a řešit problémy.

### **4.2.2.2 Transformační týmy a vlastníci procesů**

#### Transformační tým lidských zdrojů

V této fázi je nejprve třeba určit tým, který bude zodpovědný za zmapování a transformaci lidských zdrojů.

#### Zmapování lidských zdrojů

Zmapování lidských zdrojů umožní podniku vytvořit si představu, jaké pracovníky vlastně má, a kteří z nich by mohli být vhodní jako manažeři a vlastníci procesu a členové transformačních týmů.

### Vlastníci procesů

Podnik musí určit, kdo bude za procesy zodpovědný, tedy tzv. vlastníky procesů. Vlastník procesu je člověk na úrovni top managera ve funkční struktuře, na rozdíl od něho však používá metody procesního řízení. Na tuto funkci je tedy třeba vybrat někoho, kdo bude schopen proces pochopit, pracovat s ním a nést zodpovědnost za jeho efektivnost a fungování jako celku. Jeho zodpovědnost bude multifunkční, protože proces probíhá více částmi podniku. Současně je nezbytné, aby vlastník procesu byl seznámen s principy týmové práce, neboť bude řídit tým nebo týmy, které na procesu pracují.

### Transformační týmy

V této fázi má podnik další důležitý úkol, určit týmy, které budou procesní řízení pomáhat zavádět a v budoucnu se budou spoluúčastnit práce na jednotlivých procesech nebo jejich částech. Manažeři musí odolat pokušení najmenovat týmy aniž by se seznámili s profilem lidských zdrojů, které mají k dispozici. Týmy budou samozřejmě interdisciplinární, měli by v nich být jak lidé seznámení s nejdůležitějšími aktivitami procesu, tak ti, co dokáží budovat tým. V týmech by alespoň v začátcích měli být lidé, kteří budou schopni přejít od jednoduché a často kontrolované práce k práci samořízené, samostatné a samokontrolované. Bylo by velkou chybou omezovat se pouze na lidi s vyšším vzděláním, daleko důležitější je flexibilita a schopnost přijímat nové myšlenky. Týmy lze budovat různými způsoby, jak to je dobře popsáno v literatuře, v každém případě by však tým měl být vytvořen v návaznosti na konkrétní proces. Počet týmů bude záviset na konkrétních podmínkách podniku, hlavně zpočátku nebude pravděpodobně třeba, aby měl každý proces svůj vlastní tým a vybraní pracovníci mohou pracovat ve více týmech. Základním předpokladem účasti v týmu je dobrovolnost. Pracovníky je třeba uvolnit z ostatních úkolů. Je-li to možné, práce v týmech by se měli účastnit i externisté, kteří nejsou omezeni na vnitřní vnímání podniku.

### Školení týmů a vlastníků procesu

Vybraní pracovníci musí projít školením, kde jim bude procesní řízení podrobně vysvětleno a budou si pod dohledem expertů moci vyzkoušet své znalosti v modelových situacích. V rámci tohoto školení se musí naučit jak přistupovat k zákazníkovi a jak s ním správně jednat. Současně musí projít školením k týmové práci a ti, kteří nemají zkušenosti s činnostmi procesů, k nimž byli přiděleni musí též projít školením o podniku, jeho výrobním programu a činnostech, kterými se budou zabývat.

#### *Problémy a chyby této fáze:*

Podnik jmenuje vlastníka procesu ne podle jeho schopností, ale podle zásluh (například postavení v podniku). Když se ukáže, že práci nezvládá, neodvolá ho.

Tým má nejenom interdisciplinární aspekt, ale i aspekt sociální. Podnik by udělal velkou chybu, kdyby pracovníky do týmů vybíral pouze podle profesní a kvalifikační příslušnosti. Stejnou pozornost je třeba věnovat také charakterovým vlastnostem, protože tým musí být vyvážený i z tohoto hlediska. Problémem je věková skladba týmu. Mladí lidé jsou obecně flexibilnější a ochotnější přijímat a provádět změny, ale chybí jim určitý nadhled a

zkušenosti, které mají starší pracovníci, ti ale jsou obvykle příliš svázáni s minulostí podniku a nejsou příliš nadšeni změnami, obzvláště, přinášejí-li tyto riziko.

Podnik nedá transformačním týmům šanci, aby se sžily. Je obecně známé, že každý tým prochází 4 fázemi vývoje – formování, konflikty, tvorbou norem a teprve ve čtvrté fázi je schopen efektivně pracovat.

#### **4.2.2.3 Trénování práce s procesy**

Procesní týmy se učí pracovat se skutečnými procesy

Poté, co podnik zjistil, jaké procesy vlastně má a vytvořil si představu, kteří pracovníci se hodí pro práci v týmech, musí je naučit s procesy pracovat. Může se zdát, že princip procesního řízení není složitý a nezbytné dovednosti lze získat postupně, ale to je nebezpečná myšlenka. Jedná-li se o klasicky funkčně řízený podnik, budou pracovníci (i ti nejprogresivnější) mít návyky odpovídající tradičnímu systému řízení a organizace (OSCAR), budou orientovaní na cíle, zvyklí se specializovat, být koordinováni, podléhat autoritám a nést zodpovědnost za proces a tedy i za činnosti, které plně neovládají, komunikativnost, atd. Domnívám se, že školení pravděpodobně lidi s procesem pracovat nenaučí (tím ovšem nesnižují jeho důležitost). Podnik by neměl tuto fázi uspěchat a měl by dát svým procesním týmům šanci vyzkoušet si, co je čeká v praxi na nějakém určeném procesu, nebo v rámci pilotního projektu. Na závěr této fáze by se měli začít seznamovat se svým procesem v praxi.

*Problémy a chyby této fáze:*

Největší chybou by bylo tuto fázi zcela opomenout, protože, jak bylo uvedeno výše, procesní řízení je nový přístup k řízení podniku a teprve praktická činnost pracovníkům umožní poznat do jaké míry musí změnit způsob svého myšlení a jednání. Další chybou podnik udělá, bude-li zvýrazňovat didaktickou úlohu této fáze. Lidé ji nebudou brát vážně a nic se nenaučí.

#### **4.2.2.4 Příprava metriky, ukazatelů**

Současně s fází 3 nebo v návaznosti na ni, podle možností podniku, by měla probíhat příprava metriky a ukazatelů. Zatímco ukazatele ve funkčním řízení se orientovaly na ekonomickou analýzu jednotlivých činností, úseků a celého podniku, v procesním řízení se ukazatele budou týkat dvou nejdůležitějších prvků a sice procesů a zákazníka.

Metrika procesu

Ukazatele procesů musí mít schopnost o procesech vypovídat a analyzovat je. Je nezbytné, aby měly na sebe vytvořené vazby a tvořily ucelený soubor. Ukazatele procesu budou zahrnovat tři základní úrovně – ukazatele jednotlivých činností, ukazatele souboru činností a ukazatele celého procesu. Ukazatele činností a souborů činností budou na rozdíl od funkčního řízení orientovány spíše než na dosažení souladu s technickými parametry (to začíná být v současných technických podmínkách chápáno jako samozřejmost) na měření hodnot důležitých pro celý proces, jako například čas (je těžké zde uvést praktický případ, protože ukazatele se budou samozřejmě velice lišit v závislosti na výrobním programu podniku). Splnění ukazatelů činností je důležité pro splnění ukazatelů souboru činností a celého procesu. Hierarchicky podřízený ukazatel tak bude vždy vyjadřovat, co je důležité pro vyšší činnosti.

Metrika zaměřená na zákazníka



Ukazatele orientované na zákazníka budou monitorovat, jakým způsobem výsledný produkt nebo služba dokáže uspokojit jeho potřeby. Podnik nejprve musí určit (pokudliže tak neučinil již při mapování procesů), kdo je zákazník. To bude pravděpodobně zcela jasné u zákazníků externích, ale jelikož mluvíme o procesním řízení, musí podnik zjistit, kdo jsou zákazníci jednotlivých procesů. Podnik bude pravděpodobně dost překvapen, protože výsledkem takového průzkumu bude široká škála interních a externích zákazníků s rozdílnými požadavky a přáními. Pak je třeba určit, co jednotliví zákazníci chtějí a jak jsou spokojeni s kvalitou produktů a služeb, nebo procesu, kterých se jim dostává. Dalším krokem je identifikovat prvky, které ovlivňují spokojenost zákazníků a co zákazníci považují za důležité. Tato analýza umožní podniku zjistit, které prvky určují spokojenost a nespokojenost zákazníka, a na které se bude muset v budoucnu orientovat a zlepšovat je. Na základě těchto prvků pak bude podnik vytvářet ukazatele orientované na zákazníka. Velmi důležité může být (samozřejmě tam, kde je to technicky a organizačně možné) konzultovat ukazatele a jejich hodnoty se zákazníkem.

#### *Problémy a chyby této fáze:*

Podnik si musí dát pozor, aby při konstrukci ukazatelů činností, souboru činností a celého procesu nezapomněl, že ekonomické ukazatele nemají pro procesní řízení požadovanou vypovídací schopnost, naopak jsou jeho brzdou. Dalším problémem pravděpodobně bude vztah k interním zákazníkům, neboť to je nový prvek, který nebyl pro funkční řízení charakteristický. Také chápání zákazníka jako součásti podniku a jeho účast na tvorbě produktu a uzpůsobování jeho vlastností bylo pro funkční řízení a hromadnou výrobu nezvyklé. Doporučuji, aby si na tuto fázi podnik najal externího konzultanta.

#### **4.2.2.5 Detailní seznámení pracovníků se změnou**

##### Deklarace záměrů managementu

Zatímco předchozí fáze mohly probíhat bez toho, aby podnik vysvětloval řadovým pracovníkům detaily změny, pro kterou se rozhodl, nyní nastal správný čas to udělat. Je třeba, aby management jasně a stručně deklaroval o co mu jde a jaké bude mít jeho rozhodnutí vliv. Jasně proto, že v každém podniku pracují lidé s různou kvalifikací, zkušenostmi, prioritami a kulturním pozadím. Změnu je tedy třeba vysvětlit tak, aby ji byli schopni pochopit opravdu všichni. Stručně proto, že pracovníci by rozvlácnému vysvětlování pravděpodobně vůbec nevěnovali pozornost. Možností jak to udělat je mnoho, opět se budou lišit podle velikosti a výrobního programu podniku. Pravděpodobně nejvhodnějším způsobem je krátké, několika stránkové memorandum vedení, prezentované na celopodnikové (nebo ve větších podnicích úsekových schůzích – najednou) schůzi, které dostanou plošně všichni pracovníci, aby si ho mohli přečíst a diskutovat o něm. Má obsahovat základní cíle podniku, důvody, které vedou ke změně, jak bude změna provedena a jak to ovlivní podnik a pracovníky. Současně musí obsahovat žádost vedení o podporu a pomoc ze strany pracovníků. Je vhodné, aby podnik měl připravené určité kompenzační podmínky pro pracovníky, kteří se rozhodnou změny nezúčastnit. Možnost odejít a za jakých podmínek je třeba nabídnout veřejně a hned při této příležitosti.

#### *Problémy a chyby této fáze:*

Největší chybu udělá podnik tím, že této fázi nevěnuje adekvátní pozornost. Management si musí uvědomit, že v procesním řízení bude mít zcela odlišnou úlohu od té,

kteřou dosud zastával. Zde má první velkou příležitost předvést své komunikační schopnosti, schopnost vysvětlování a přesvědčování.

Další chybou, které se podnik může dopustit je špatně zpracovaný manifest. Buď příliš rozvláčný, nebo odborný, nebo postrádající důležité okolnosti. Vždy se také vyplatí říci pracovníkům o zamýšlené změně pravdu. Jsou velmi citliví na to, zda je management přímý a upřímný a zjistí-li, že zamlčuje úmyslně část (hlavně nepříjemných) informací nebo dokonce lže, nebudou mu již věřit. Proto je také důležité, aby své záměry management prezentoval osobně.

#### **4.2.2.6 Výběr pracovníků, kteří budou schopni pracovat v procesním řízení**

Podnik již pravděpodobně má obecnou představu o tom, kteří pracovníci budou schopni se přizpůsobit novým podmínkám a kteří se z fáze 2, kdy hledal vhodné lidi do transformačních týmů. Nemůže však rovnou odsoudit ani ty pracovníky, kteří se mu zdají pro procesní řízení nevhodní, musí dát šanci každému.

##### Rozdělení pracovníků do skupin a školení

Nejprve je třeba do té doby podle činností separované pracovníky rozdělit do skupin podle toho, kde a na kterém procesu budou pracovat. Tyto skupiny potom musí být vyškoleny v základech procesního řízení a v procesu, v jehož rámci budou pracovat.

##### Osobní pohovory

Po školení by měly následovat osobní pohovory, během nichž budou řešeny osobní obavy a starosti jednotlivých pracovníků (ne všichni hned zpočátku překonají ostych a půjdou se poradit s manažerem určeným ke komunikaci). Pracovníkům, kteří se nebudou chtít účastnit nebo nebudou perspektivní, je třeba dát možnost přehodnotit stanovisko a po určité době s nimi podnik rozloučit. Tento krok umožní podniku identifikovat překážky, které by zaměstnanci mohli změně stavět do cesty a umožní mu včas je odstranit.

##### *Problémy a chyby této fáze:*

Podnik příliš spoléhá na výsledky monitoringu pracovních sil, které má z fáze 2. Snaží se tedy zbavit i lidí, kteří by s určitou pomocí ze strany managementu mohli být perspektivní. To vyvolá samozřejmě mezi zaměstnanci odpor a spekulace.

Školení nesmí být organizováno jako formální záležitost. Je to vlastně dvousměrný proces, kdy získávají nejenom pracovníci, ale hlavně management. Umožní manažerům seznámit se lépe s podřízenými pracovníky, nalézt mezi nimi talenty. Dobře vedené školení pomůže také včas odhalit, co na novém přístupu činí pracovníkům největší problémy a odstranit je dříve než se objeví v praxi.

Osobní pohovory jsou vždy problematické, neboť ve funkčním řízení docházelo k osobnímu pohovoru jen tehdy, když byl vedoucí s pracovníkem nespokojen. Management musí hned ze začátku deklarovat, že tomu tak v tomto případě není a lidé se tedy nemají čeho bát. Pro pohovory, které by neměly být příliš formální je lepší najmout externistu.

#### **4.2.2.7 Oba systémy pracují souběžně**

Postupný a nenásilný přechod z funkčního na procesní řízení

Tato fáze je jedna z nejtěžších. Díky předchozím fázím jsou základní pravidla jasná. Pracovníci jsou vyškoleni, transformační týmy připraveny. Podnik je však i nadále řízen funkčně, ale napříč funkční strukturou je postupně zaváděna podle procesů horizontální struktura. Přejít na procesní řízení probíhá pozvolna je koordinován z centra. Klasické funkční řízení zajišťuje chod podniku, procesní řízení a funkce manažerů procesů však nabývají den ze dne na důležitosti, v návaznosti na to, jak lidé získávají zkušenosti. Mění se postupně styl práce manažerů řídicích procesy. Nejprve klasicky přikazují, co je potřeba udělat, potom pracovníky nesměrovávají na správné řešení, působí jako konzultanti a s těmi, kdo jsou samostatnější později přechází na sdílení zodpovědnosti a pravomoci, které nakonec, kde je to vhodné i delegují. Pracovníci, kteří mají problémy jsou dále školeni, kdo není schopen se ani pak přizpůsobit, musí odejít.

### Úloha procesních transformačních týmů

Procesní týmy sledují procesy a soustřeďují se hlavně na odstraňování bariér na místech, kde proces přechází z jedné organizační jednotky do druhé. Vypracovávají dohody o předávání meziprojektu na této hranici, vybírají si pracovníky, kteří budou na procesu pracovat, pracovníky zodpovědné za jeho části a interní zákazníky a postupně je začleňují do práce na procesu. Začínají sledovat a používat novou metriku. Pomáhají lidem překonávat obtíže, které přináší procesní způsob práce a zvykat si na nové podmínky. Jednají se zákazníky.

### Dvojitá zodpovědnost

Velkým problémem postupného přechodu mezi funkčním a procesním řízením může být dvojitá zodpovědnost. Lze ji odstranit tím, že procesní týmy dostanou právo rozhodnout, kdy se pracovníci určení k práci na procesu do této práce opravdu zapojí. Do té doby jsou odpovědní svému funkčnímu vedoucímu a jsou odměňováni podle starých pravidel, od chvíle, kdy se připojí k procesnímu týmu jsou jeho plnoprávními členy, včetně odpovědnosti a odměňování.

### Manažeri funkcí

Tento způsob transformace společnosti vyvolává otázku, co s funkčními vedoucími. Bylo by chybou ji neřešit. Někteří z nich samozřejmě zůstanou tam, kde jsou, neboť jejich funkce zůstane zachována, určité funkce mohou být spojeny dohromady. Tak jako u všech pracovníků je třeba rozdělit manažery na dvě skupiny. Skupinu lidí, kteří nebudou schopni se přizpůsobit novým podmínkám (práce na procesu nebo spolupráce s horizontální strukturou) a bude třeba se s nimi rozloučit a ty, které by bylo škoda ztratit. Liniové manažery lze použít jako experty v procesních týmech nebo jako koordinátory, který bude v této fázi velmi třeba. Vzhledem k jejich předchozím zkušenostem s funkčním řízením je třeba důkladně zvážit, zda se hodí na vlastníky procesů (nedoporučuji).

### *Problémy a chyby této fáze:*

V této náročné fázi může dojít ke dvěma zásadním chybám. Ta první je, že ji podnik uspěchá a přejde na procesní řízení příliš rychle. Ztratí tak výhody, které mu tato fáze poskytuje a sice možnost nalézt a odstranit problémy, které stojí procesnímu řízení v cestě, jako například hranice mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Změna také nesmí být příliš rychlá vzhledem k mentalitě lidí. Po 200 let bylo za normální a perspektivní považováno funkční řízení. To byla dostatečně dlouhá doba na to, aby se vytvořila nová tradice a myšlení většiny lidských jedinců má určitou setrvačnost. Tedy i těm, kteří se změnou

souhlasí je třeba dát čas na to, aby se jí přizpůsobili. Pokud to podnik neudělá, může se mu stát, že jeho snaha neskončí ani tak na odporu, ale na neschopnosti lidí uvažovat procesním způsobem.

Druhé chyby se podnik dopustí, pakliže bude přecházet na procesním řízení pomalu a bude dávat přehnaný důraz na funkční řízení a jeho principy. Podnik musí být řízen funkčně, ale důraz je třeba klást na procesní řízení. Podnik musí počítat s tím, že se i navzdory školení a práci s lidmi najdou tací, kteří se budou snažit přechod na procesní řízení sabotovat a zachovat řízení funkční. Budou nejenom poukazovat na problémy s procesním řízením a jeho nevýhody (lze je prakticky využít, neboť nikdo neodhalí tyto problémy lépe a rychleji než oni), ale budou se snažit přechod na procesní řízení zpomalovat a nenápadně ho zastavit.

#### **4.2.2.8 Formální změna organizační struktury**

Ve chvíli, kdy se procesní řízení stane obecně akceptovanou realitou přichází okamžik, kdy konečně podnik může formálně zavést novou procesní organizační strukturu. Prošel-li poctivě všemi předchozími fázemi a řešil-li všechny problémy hned jak se vyskytly, může to udělat ze dne na den. Místo vedoucích jednotlivých organizačních jednotek teď budou mít hlavní slovo manažeři zodpovědní za proces. Dnes už si nikdo nepředstavuje, že nová organizační struktura bude čistě procesní. V současnosti víme, že čistá procesní struktura může být zavedena pouze v určitých podnicích. Obvykle jsou to malé podniky nebo podniky organizované výrokově. Ve velkých podnicích se bude vždy jednat o kombinaci obou struktur. Podnik si tedy pravděpodobně zachová některé funkce, které budou mít hlavně podpůrný charakter. I tam, kde organizační struktura bude postavena hlavně na procesech je pro podnik lepší, když naráz neopustí direktivní řízení, jehož reprezentanty jsou zde manažeři zodpovědní za proces, hlavně kvůli důvodům setrvačnosti uvažování lidí. Některým bude trvat rychleji, některým pomaleji, než se přizpůsobí. To není jen problém pracovníků, ale také manažerů, kterým mohou nové metody, jako například koučování a eporwement dělat problémy.

*Problémy a chyby této fáze:*

Podnik nevystihne chvíli, kdy stará funkční organizační struktura ztrácí svou opodstatněnost a kdy je třeba ji oficiálně změnit na procesní. Funkční organizační struktura se pak stane přežitkem a brzdou pokroku.

Podnik se příliš rychle přeorientuje na měkké prvky řízení, aniž by na to pracovníci a management byli náležitě připraveni. Tady nepomůže školení, ke změně kultury musí dojít spontánně.

### **4.3. Proč postupný přechod**

#### **4.3.1 Lidský faktor**

Naučili jsme se, pravděpodobně je to dědictví z minula, že jakákoliv změna je vlastně technického charakteru. Provedeme organizační změnu, zavedeme novou technologii nebo stroj a lidé se sami přizpůsobí. Bohužel podniky přistupují ke změně systému řízení z funkčního na procesní stejným způsobem. Obecně se tomuto přechodu říká restrukturalizace, ale to je hluboké nepochopení jeho podstaty. Restrukturalizace je přeskupení starého, zde se však jedná o absolutně nové (nebo chcete-li nový kabát dávno

opuštěného starého) řešení. Někteří, jako například Kuhn ve své Struktuře vědeckých revolucí, nazývají změnu takového charakteru nové paradigma. V každém případě však jde o transformaci, ne o restrukturalizaci.

Podniky se neuvědomují, že přechod od funkčního k procesnímu řízení má dvě stránky, technickou, reprezentovanou procesy a systémy a lidskou. Manažeři za použití pro ně dostupných prostředků dokáží změnit technickou stránku – zavádějí nové systémy, definují a mění procesy a domnívají se, že pro úspěch učinili vše, co mohli, když zaplatili svým zaměstnancům drahé školení. Neúspěchu, který se pak dostaví, nerozumí, obviňují z něho jeden druhého, konkurenci, vnější podmínky a procesní řízení, neboť jim nepřineslo to, co od něho očekávali. Chyba ovšem obvykle není ani v jednom z těchto aspektů, ale v nepochopení charakteru změny, kterou musí projít lidský faktor.

Procesní řízení, jak je vidět v uvedené tabulce znamená nejen změnu způsobu práce, ale přináší pracovníkům také velké výhody. Dává jim více volnosti a zodpovědnosti, šanci se sebevzdělávat a přístup k velkému množství informací. Mohou tedy fakticky dělat to, co bylo dříve pouze privilegiem manažerů. Měli by tedy mít radost, že se jejich práce stává různorodější a zajímavější a mohou se seberealizovat. Bohužel, manažerům, kteří se o změnu snaží, připadá, že je to přesně naopak. Jsou překvapeni, že ani nejlepším školením nejsou schopni vysvětlit pracovníkům triviální požadavky, které na ně mají, obzvláště, když je změna pro ně osobně výhodná.

Důvodem tohoto jevu je to, že se lidé nechovají ani jako technologie ani jako systémy, které lze přeprogramovat nebo vyměnit v jediném okamžiku. Mají velkou setrvačnost danou zkušeností v dětství, pracovní zkušeností a bohužel i zkušenostmi předchozích generací. Poslušnost autoritě, kterou dnes považujeme za překážku kreativity, byla vyžadována po mnoho tisíc let. Pouze privilegovaní nemuseli poslouchat, normální lidé se učili a dodnes učí, že za to, že se přizpůsobí, budou odměněni společenským uznáním. Většina lidí má pravděpodobně strach, že když udělá něco neobvyklého a nečekaného, bude společností, do níž patří, odsouzena a separována. Podíváme-li se na obecně známou Maslowovu pyramidu, jejíž tři úrovně dnes máme tendenci považovat za samozřejmé a dostupné, kolik lidí ze svého okolí, kteří se dostali do čtvrté nebo dokonce do páté úrovně, můžeme jmenovat? Bohužel procesní management vyžaduje právě dvě poslední úrovně.

Manažeři podniků tedy nesmí být překvapeni, když jejich zaměstnanci nejsou nadšeni ze změny. Již od kolébky byli vystaveni názoru, že změna je něco nenormálního, neboť žádoucím stavem je stabilita. Školní systém, kterým prošli je vybavit historickými znalostmi a principy, vyžadoval memorování starých myšlenek a potlačoval jakoukoliv kreativitu jako nenormálnost. Nemohou doufat, že tito lidé během několikadenního školení změny základní normy svého chování a své instinkty, neboť ani sebelepší školící program nemůže změnit to, co mají v sobě hluboko zakódované. Pracovníci, kteří nedostali šanci se praxí pozvolna přizpůsobit novým podmínkám, jsou pak ve stejné situaci jako by byl obyvatel rovníkové Afriky, který nikdy svou zemi neopustil, kdyby ho někdo posadil do letadla, přistál v Grónsku, dal mu příručku o této zemi a nechal ho tam, ať už se postará sám o sebe a ještě lépe, když při tom vytvoří přidanou hodnotu. Výsledek je myslím jasný každému rozumně uvažujícímu člověku. A co je také každému jasné, je že takový přístup je strašně nefér. A to je to, co si manažeři bohužel neuvědomují. Chtějí, aby se pracovníci, které platí a kteří jim tedy určitým způsobem patří, automaticky začali chovat tak, jak to po nich požaduje procesní řízení, ale neuvědomují si, že lidé potřebují dlouhou dobu na pochopení nových principů a adaptaci. Další velkou chybou je, že manažeři ve chvíli, kdy se sami ztotožní s procesním řízením, začnou používat jeho metody a zapomenou, že jejich pracovníci dosud žijí v jiném světě a čekají na příkazy, tak jak tomu byly po generace zvyklí. Chování managementu tedy pracovníky mnohdy znejistí a protože nejsou zvyklí své nejistoty před managementem projevovat, udělají to, co je nejjednodušší a nejpřirozenější, tedy nic.

Domnívám se, že toto je hlavní důvod, proč mají podniky s přechodem na procesní řízení takové problémy a nedokáží plně využít potenciálu, který jim nabízí. Proto také navrhuji postupný přechod a pro současnou teorii neobvyklé direktivní řízení procesů, alespoň z počátku. Lidé si na nový způsob musí zvyknout, musí získat zpět sebevědomí a naučit se touze po seberealizaci, pochopit principy týmové práce a dostat se přes staré stereotypy. A na to potřebují čas. Zapomeňme na jednu z našich nejhorších vlastností, na netrpělivost. Stokrát se nám to v budoucnu vrátí.

Literatura: Westwood, J.: Jak sestavit marketingový plán

## **Strategický marketing**

### **Prodej**

Přímý způsob přesvědčování zákazníka, aby koupil produkt. Přináší „dnešní“ objednávky. Je to jen jeden aspekt v marketingovém procesu.

### **Marketing**

Zajišťování zboží, nebo služeb, které uspokojí požadavky spotřebitele. Marketing zahrnuje vyhledávání toho, co spotřebitel chce a porovnávání produktů firmy s těmito potřebami v procesu vytváření zisku firmy.

Úspěšný marketing znamená, mít správný produkt na správném místě v pravý čas a jistotu, že spotřebitel je o tomto produktu informován. Marketing přináší „zítřejší“ objednávky.

Spojuje schopnosti podniku s požadavky zákazníků. Nutná pružnost!

Marketing zahrnuje:

- schopnosti podniku
- požadavky zákazníka
- marketingové prostředí

Schopnosti podniku mohou být řízeny organizací marketingu. Ta by měla postihovat čtyři hlavní prvky marketingových operací, tzv. **marketingový mix**, neboli **4P**. Těmito prvky jsou:

- prodaný produkt (**P**rodukt)
- cenová politika (**P**rice)
- způsob podpory prodeje produktu (**P**romotion)
- způsob distribuce (**P**lace)

Způsob podpory prodeje a způsoby distribuce se zaměřují na získání zákazníka, zatímco prodaný produkt a cenová politika sledují uspokojování požadavků zákazníka.

### **Marketingové plánování**

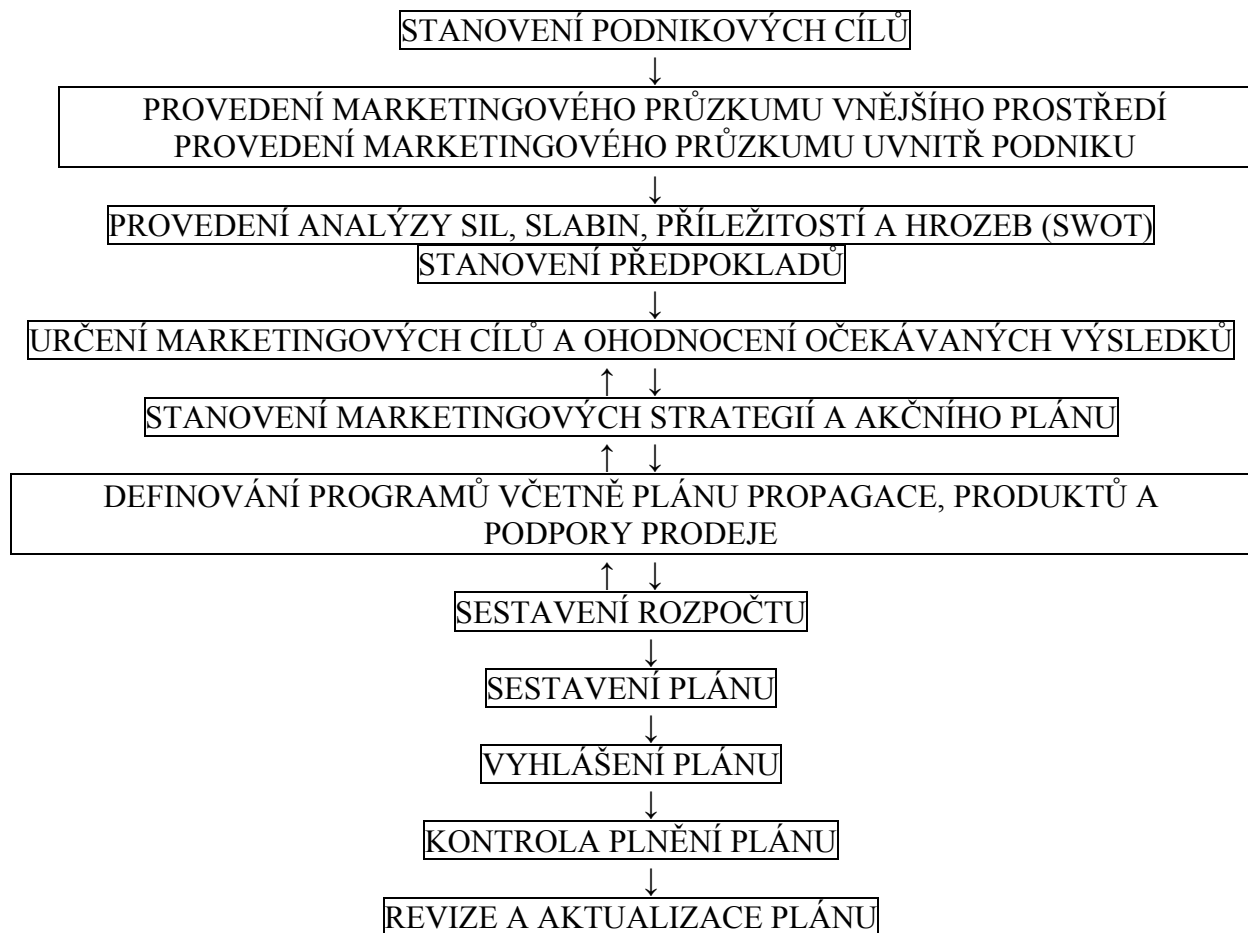
Dává odpověď na otázku: Jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů? Používá se k rozdělení trhu na části (segmentace trhu), k identifikaci tržní pozice, k předpovědi velikosti trhu, k plánování a realizaci uskutečnitelného tržního podílu v rámci segmentu trhu.

Proces zahrnuje:

- Provedení marketingového výzkumu vně i uvnitř podniku
- Analýzu silných a slabých stránek podniku

- Stanovení předpokladů
- Prognózování
- Určení marketingových cílů
- Stanovení marketingových strategií
- Definování programů
- Sestavení rozpočtu
- Přezkoumání výsledků, revidování cílů, strategií a programů

Je to opakující se proces, v průběhu plnění se plán kontroluje a aktualizuje.



### **Ad marketingové cíle)**

Jsou to, čeho chceme dosáhnout, strategie jsou způsoby, jak jich dosáhnout (používání cen, podpora prodeje, způsoby distribuce atd.)

Marketingovým cílem je rovnováha mezi výrobky a trhy, tj. poznání, jaké výrobky na jakých trzích chceme prodávat.

Cíle se mohou týkat:

Prodeje současných produktů na současných trzích

Prodeje současných produktů na nových trzích

Prodeje nových produktů na současných trzích

Prodeje nových produktů na nových trzích

Musí být kvantifikovatelné!

Brát ohled na vývojovou fázi trhu a životní stádium výrobku (sporné výrobky, hvězdy, dojně krávy, psi).

Ad marketingové strategie)

Týkají se celkové politiky

Produkt -	změny výrobkového portfolia a marketingového mixu vyřazení, přidání, nebo úprava produktu změna konstrukce, jakosti, vzhledu výrobku sjednocování, normalizace
Cena -	změna ceny, dodacích podmínek na jednotlivých segmentech trhu politika sbírání smetany politika průniku diskontní politika
Podpora prodeje -	změna organizace prodeje změna propagace, nebo podpory prodeje změna strategie vztahů s veřejností zvýšení/snížení rozsahu předvádění
Distribuce -	změna distribučních cest zlepšení služeb