



Strategický management

Roman Zuzák

Edice učebních textů

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Roman Zuzák

Strategický management

2.
VYDÁNÍ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Praha 2012

Předmluva

Cílem studijního textu je především získání přehledu o faktorech a silách, které v současné době působí na podniky především z vnějšího prostředí, a dále to, jak na tyto podněty z vnějšího prostředí podniky reagují prostřednictvím podnikové strategie. Důležité je pochopení podnikatelské filozofie a manažerských postupů, uvědomění si vzájemných vazeb a souvislostí v dnešním komplikovaném světě a jejich komplexnost. Proto jednotlivé síly a faktory nelze vidět izolovaně, ale v jejich vzájemném kontextu. Právě toto vidění souvislostí je u strategického managementu nejtěžší.

Studijní text je rozdělen do deseti kapitol, které na sebe logicky navazují. První kapitola je zaměřena na změny ve vnějším prostředí a na jejich vývoj, který vyúsťuje do nutnosti používání strategického managementu jako nástroje, který umožňuje podniku na tyto změny adekvátně reagovat. Další kapitoly pak představují jednotlivé kroky procesu strategického managementu. Tento proces začíná formulací poslání, vize a podnikových cílů, cest k dosažení konkurenční výhody podniku jako vůdčí pozice mezi konkurenty. Následuje formulace strategie, která vychází z analýz vnějšího a vnitřního prostředí, variantního návrhu strategií a závěrečného výběru strategie, která bude implementována. Podpůrným nástrojem pro formulaci a výběr strategie jsou jejich typologie.

Implementace strategie musí být podporována podnikovou a/nebo mezipodnikovou strukturou, neboť nová strategie si změnu v těchto strukturách vyžaduje. Pro vlastní implementaci je nutné zpracovat její plán a kontrolní systém, který identifikuje postup implementace a dosažené výsledky. Závěrečná kapitola je zaměřena na působení podniku v globálním prostředí a na specifika tohoto prostředí.

Autor studijního textu přivítá jakékoli podněty a připomínky ze strany studentů a pedagogů a studentům přeje, aby jim tento studijní text pomohl jak úspěšně složit zkoušku, tak především v jejich působení v praktickém životě.

Praha, 2012
Roman Zuzák

Strategický management

Roman Zuzák

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2012.

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-86730-82-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah



1. Charakter podnikatelského prostředí	15
1.1 Podnik jako otevřený systém	18
1.2 Charakter podnikatelského prostředí	21
1.2.1 Globalizace trhů	21
1.2.2 Zintenzivnění konkurence	22
1.2.3 Faktor času	23
1.2.4 Vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných	23
1.2.5 Změny v distribuci výrobků	23
1.2.6 Vliv státu a nadnárodních celků	23
1.3 Vývoj podnikatelského prostředí a podnikové strategie	24
1.3.1 Etapa podnikového plánování (1945–1960)	24
1.3.2 Etapa dlouhodobého plánování (1960–1973)	25
1.3.3 Etapa strategického plánování (1973–1980)	25
1.3.4 Etapa strategického managementu (1980–1995)	25
1.3.5 Etapa „nového“ strategického managementu (1995–?)	25
1.4 Strategie a strategický management	26
1.4.1 Vojenská strategie	26
1.4.2 Strategie podniku a strategický management	26
1.5 Osobnost kapitoly – Petr F. Drucker (1909–2005)	28
2. Cílové chování podniku	33
2.1 Podnikové cíle a společenská odpovědnost podniku	36
2.2 Zájmové skupiny a jejich analýza	37
2.2.1 Vymezení zájmových skupin a jejich struktura	37
2.2.2 Analýza zájmových skupin	38
2.3 Poslání a vize podniku	39
2.3.1 Poslání podniku	39
2.3.2 Vize podniku	40
2.4 Strategické cíle podniku	41
2.5 Krédo společnosti Johnson & Johnson	45

3. Konkurenční výhoda podniku	49
3.1 Konkurenční výhoda jako cíl podniku	52
3.2 Poziční přístup k dosahování konkurenční výhody (Market-based View of Strategy)	53
3.3 Zdrojový přístup k dosahování konkurenční výhody (Resource-based View of Strategy)	54
3.3.1 Podnikové zdroje	54
3.3.2 Klíčové kompetence	56
3.4 Znalosti jako zdroj konkurenční výhody	58
3.5 Osobnost kapitoly – P. Senge (1947) a koncepce učící se organizace	60
4. Strategické analýzy vnějšího prostředí	65
4.1 Formulace strategie jako řešení špatně strukturovaného problému	68
4.2 Struktura strategických analýz	70
4.2.1 Cíl a nedostatky strategických analýz	70
4.2.2 Struktura a zaměření strategických analýz	71
4.3 Analýzy globálního prostředí	72
4.3.1 Analýza STEP	72
4.3.2 Prognózy a scénáře	73
4.3 Analýzy mikrookolí	75
4.4.1 Analýza charakteristik odvětví	76
4.4.2 Analýza hybných sil	77
4.4.2 Porterův model pěti sil	78
4.4.3 Analýzy zaměřené na konkurenty	81
4.4 Osobnost kapitoly – Igor Ansoff (1918–2002)	84
5. Strategické analýzy vnitřního prostředí	89
5.1 Analýzy zdrojů	92
5.2 Portfoliové analýzy	94
5.2.1 Matice BCG (Boston Consulting Group)	95
5.2.2 Matice Mc Kinsey / matice General Electric	96
5.2.3 Matice s životním cyklem	97
5.3 Analýza hodnotového řetězce	98
5.4 SWOT analýza	100
5.5 Osobnost kapitoly – Tom Peters (1942) a jeho vášeň pro dokonalost	101

6. Formulace variant strategií a výběr strategie	105
6.1 Metody pro nalezení strategických variant	108
6.2 Kritéria pro výběr varianty	109
6.2.1 Přípustnost	109
6.2.2 Proveditelnost	109
6.2.3 Vhodnost	110
6.2.4 Přijatelnost	110
6.2.5 Závěrečný výběr strategie	111
6.3 Metody pro výběr varianty	111
6.4 Osobnosti kapitoly – M. Hammer (1948–2008) a J. Champy (1942) a jejich koncepce reengineeringu	114
7. Typologie strategií	119
7.1 Cíl a účel typologií strategií	122
7.2 Typologie strategií podle Ansoffa	122
7.3 Generické strategie	124
7.3.1 Nákladové vedení	125
7.3.2 Odlišení (diferenciace)	126
7.3.2 Hybridní strategie	126
7.3.3 Zaměření (segmentace)	126
7.4 Strategie vycházející ze SWOT analýzy	127
7.5 Diverzifikační strategie	128
7.5.1 Soustředná diverzifikace	129
7.5.2 Horizontální diverzifikace	129
7.5.3 Smíšená diverzifikace	129
7.5.4 Divestice	129
7.6 Integrovační strategie	130
7.6.1 Vertikálně integrovační strategie	130
7.6.1 Horizontálně integrovační strategie	131
7.7 Osobnost kapitoly – W. Chan Kim a Renée Mauborgne a jejich strategie modrého oceánu	132
8. Podnikové struktury ve strategickém managementu	137
8.1 Vnitropodnikové struktury	140
8.2 Mezipodnikové struktury	141
8.2.1 Holdingové struktury	141
8.2.2 Strategické aliance	143
8.2.3 Joint venture (společný podnik)	144

8.2.4	Sítě a virtuální podnik	145
8.2.5	Klaster	146
8.3	Fúze	147
8.4	Osobnost kapitoly – Alfred Chandler (1918–2007) „Struktura následuje strategii“.	149
9.	Implementace strategie	153
9.1	Implementace strategie	156
9.2	Plánování postupu implementace	158
9.3	Strategická kontrola	159
9.3.1	Význam a cíl strategické kontroly	159
9.3.2	Metody pro strategickou kontrolu	160
9.4	Osobnosti kapitoly – R. Kaplan a D. Norton a jejich metoda Balanced Scorecard (BSC)	161
10.	Strategický management v globálním prostředí	167
10.1	Globální podnik a podnikání	170
10.2	Konkurenční výhoda země	171
10.3	Odlišnosti globálního podnikání	173
10.3.1	Globální hybné síly a faktory	173
10.3.2	Analýzy pro globální expanzi	174
10.4	Globální strategie	176
10.4.1	Globální strategie podle J. Cullena	176
10.4.2	Globální strategie podle M. Portera	177
10.5	Osobnost kapitoly – G. Hofstede	179
Přílohy		183
	Glosář	184
	Literatura	192
	Vzorový zkuškový test	194
	Řešení příkladů a úkolů	195

Jak používat tuto učebnici

Tuto knihu můžete jednoduše přečíst od začátku do konce, ale mnohem užitečnější vám bude s perem a papírem. Nejeftivnější formou učení je aktivní učení, a proto jsme naplnili text příklady, abyste se přesvědčili, jak učivo zvládáte. Každá kapitola také obsahuje cíle, souhrn kapitoly a rychlý kviz. Následující body vám objasní, jak s knihou pracovat co nejefektivněji:

- a)** Vyberte si kapitolu, kterou budete studovat, přečtěte si úvod a cíle na začátku kapitoly.
- b)** Potom si přečtěte souhrn kapitoly na jejím konci (před rychlým kvizem a úkoly). Neočekávejte, že tento krátký závěr znamená v této fázi příliš mnoho, ale zkuste, zda můžete spojit některý z probraných bodů s některým z cílů.
- c)** Poté si přečtěte samotnou kapitolu. Vyřešte jednotlivé příklady tak, jak jdou za sebou. Největší prospěch z příkladů získáte, pokud si své odpovědi napíšete předem a poté je zkontrolujete se správným řešením.
- d)** Při čtení používejte poznámkový sloupec a přidávejte vlastní komentáře, odkazy na další materiál atd. Pokuste se formulovat své vlastní názory. V managementu je mnoho věcí otázkou výkladu a často je zde prostor pro alternativní názory. Čím hlubší dialog s knihou povedete, tím více ze svého studia získáte.
- e)** Až dočtete kapitolu, znovu si přečtěte souhrn kapitoly. Poté se vraťte k cílům na začátku kapitoly a položte si otázku, zda jste jich dosáhli.
- f)** Nakonec upevněte své znalosti tím, že písemně vyřešíte úkoly v závěru kapitoly. Svě odpovědi si můžete zkontrolovat tak, že se podíváte zpět do textu. Návrat k textu a hledání významných detailů dále zlepší pochopení předmětu.
- g)** Nakonec si zkontrolujte svá řešení v přehledu správných odpovědí, který naleznete na konci kapitoly.

Značky a symboly v učebním textu



Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Cvičení



Označuje cvičení k procvičení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

1

kapitola

Charakter podnikatelského prostředí

1. kapitola

Charakter podnikatelského prostředí

Úvod

První kapitola je zaměřena na vymezení podniku jako otevřeného systému. Z toho potom vyplývá propojení podniku s vnějším prostředím, které se zvláště v posledních desetiletích dramaticky mění. Pokud chce podnik uspět, a někdy dokonce jenom přežít, musí být schopen na tyto změny adekvátně reagovat. V kapitole je uveden vývoj těchto změn a možných reakcí podniků na ně. V druhé části kapitoly je charakterizován proces strategického managementu jako adekvátního nástroje podnikové strategie vedoucího k eliminaci negativního vlivu vnějšího prostředí na podniky a/nebo k využití příležitostí, které toto prostředí nabízí.

Cíle kapitoly

- charakterizovat podnik jako otevřený systém,
- charakterizovat faktory působící na změny podnikatelského prostředí,
- vymežit vývoj reakcí podniků na změny v podnikatelském prostředí,
- vymežit obsah pojmů strategie a strategický management,
- vymežit jednotlivé fáze procesu strategického managementu.

1.1

Podnik jako otevřený systém

Systémový přístup k řízení podniků, jehož je zakladatelem Chester I. Barnard (1886–1961), podstatně ovlivnil manažerské myšlení a uplatňuje se i v současnosti. Jeho uplatnění je univerzální, a to jak v podnikatelských, tak nepodnikatelských subjektech. Systém bývá definován různě podle autorů, ale nejlépe vystihuje jeho podstatu definice J. Veselého.

DEFINICE

Systém

Systém je účelově definovaná množina prvků (jistých vlastností) a množina vazeb (určitých vlastností) mezi nimi, které spolu určují vlastnosti, chování a funkce systému jako celku.

Podnik jako systém je tvořen **množinou prvků**, kterými jsou **výrobní prostředky a lidé**, a **vazbami mezi nimi**, jež mohou být buď **hmotně energetické**, nebo **informační**. Tyto vazby mohou být rovněž smíšené, to je hmotně energetické nebo informační mezi výrobními prostředky a lidmi.

Každý konkrétní systém je částí univerza (univerzum je soubor všech myslitelných objektů ve vesmíru), která je schopna realizovat určité funkce a zároveň se sestává z konečné množiny prvků, které jsou nositeli vlastností systému. Všechno, co se nachází mimo systém, je jeho **okolím**. To znamená, že okolí systému je tvořeno množinou prvků, která není jeho součástí. Ty z nich, jež mohou ovlivňovat funkci systému, vytvářejí **podstatné okolí systému**. Těmito systémy v okolí bývají obvykle zákazníci, dodavatelé, stát a jeho instituce, konkurenti a řada dalších.

DEFINICE

Podnik

Podnik je otevřený systém, což znamená, že mezi ním a systémy v jeho okolí existují vazby. Těmito vazbami působí podnik na systémy ve svém okolí a rovněž systémy v okolí působí na podnik.

Taktéž vazby mezi prvky (hmotné, energetické, informační) mohou být **vnitřní**, to je mezi dvěma prvky uvnitř systému, nebo **vnější**, to znamená mezi prvkem v podniku a prvkem v jeho okolí. Prostřednictvím vazeb se přenášejí podněty (impulzy) od jednoho prvku k druhému. Podněty mohou být vnitřní a vnější. Zpravidla při každém podnětu jednoho prvku dochází k **reakci u druhého prvku**.

Podnik jako systém vykazuje některé specifické vlastnosti, které je třeba brát v úvahu jak při jeho vytváření, tak i při realizaci změn v něm. K těmto vlastnostem patří především spojení podniku s **okolím, jeho vnitřní diferenciací a procesním charakterem**.

Spojením podniku s okolím získává podnik důležité zdroje, které prostřednictvím procesů (transformací) přetváří. Do podniku vstupují především:

- lidé jako pracovní síla,
- informace,
- technické prostředky (výrobní prostředky, inventář),
- materiál a pomocné prostředky,

- energie,
- peníze, cenné papíry.

Transformacemi se na výstupech z podniku míní:

- výrobky nebo služby,
- informace,
- lidé (odcházející z podniku),
- odpady a exhalace,
- peníze.

Podnik je tak životně závislý na dodávkách zdrojů z okolí a na odběru svých výrobků a služeb svým okolím. Okolí má velký vliv na charakter zdrojů z hlediska kvantitativního a kvalitativního a stejně tak ovlivňuje svými požadavky výstupy z podniku. Okolí podniku může být **rozvinuté** nebo **nevyvinuté**. Nevyvinuté okolí je charakterizováno nízkou úrovní důležitých faktorů, jako je úroveň hospodářství (HDP na obyvatele), kultury, znalostí obyvatelstva, školství, zdravotnictví apod. Podnik, který používá moderní technologie, nenalezne v takovém okolí adekvátně kvalifikované pracovní síly ani materiálové a další zdroje. Rovněž jeho výstupy, které jsou složité a náročné na obsluhu, relativně nákladné apod., nemohou být určeny pro toto okolí (počítače, roboti).

Naopak rozvinuté okolí poskytuje podniku **kvalifikované pracovníky**, kvalitní **energetické zdroje**, **technologie**, **komponenty**, vyžaduje od podniku **intenzivní interakci**, má **vysoké nároky na výstupy**, požaduje jejich časté a zásadní inovace a zároveň tím podniku poskytuje prostor a příležitosti. Kromě těchto faktorů působí na podnik svými impulzy další faktory, např. přírodní, legislativní, mocenské.

Protože každý podnik se skládá z lidí, má schopnost reagovat na své okolí obdobně jako živý organismus. Je třeba zdůraznit, že se jedná o schopnost, která však nemusí být vždy využita nebo adekvátně realizována. Schopnost se projevuje především v následujících oblastech v:

- **široké škále reakcí podniku** na vzniklé stavy na vstupech (různé možnosti reakce na vzniklé situace),
- **přizpůsobení se změněným vnějším podmínkám**, a to jak v chování, tak ve struktuře (změna výrobního programu, změna vnitřní struktury, změna strategie podniku, změna cílů),
- **akumulaci vstupních zdrojů a vytváření rezerv** (zásoby materiálu, volná výrobní kapacita, rezervy ve využití pracovní doby pracovníků),
- **akumulaci zkušeností**, učení se a tím zdokonalování se,
- **aktivním ovlivňování svého okolí** (výrobky, službami, reklamou, goodwill, povědomím značky, inovacemi, vytvářením módy a potřebou výrobků a služeb).

Dále na podnik působí měnící se okolí. Největší změny jsou v oblasti techniky a technologií, z nich pak v komunikačních a informačních technologiích. Mění se móda a mění se potřeby zákazníků. Současné okolí podniků bývá charakterizováno jako turbulentní a chaotické. Výrazným problémem pro podniky v současnosti je nemožnost nebo malá možnost předvídání změn v okolí. Z toho potom vyplývá požadavek na schopnost podniku předvídát změny, jejich rychlého zaznamenání a adekvátní reakce na ně ve vnitřních procesech a strukturách. Ideálním stavem ze strany podniku může být aktivní vytváření změn v okolí, např. novými výrobky, inovacemi, vstupy na nový trh.

Okolí podniku je tvořeno velkým množstvím systémů s různým chováním a cíli, které působí na své okolí specifickými podněty. To od podniku vyžaduje schopnost reakce na podněty z okolí odpovídajícím členitým vnitřním uspořádáním a členitějšími činnostmi a sledování těchto systémů z různých hledisek. Zároveň okolí má tendenci k vyváženosti, to je k relaci mezi úrovněmi jednotlivých faktorů (např. při vysokém HDP na obyvatele vykazuje vysokou úroveň školství,

sociální péče, používání moderních technologií atd.). Čím je tato vyváženost vyšší, tím pozitivněji působí na podnik.

Na každý podnik působí okolí svou příznivostí, resp. nepříznivostí. Příznivost okolí je dána konkrétním vztahem mezi možnostmi a schopnostmi podniku a požadavky, které má jeho okolí. Stejně okolí může být pro jeden podnik příznivé a pro jiný nepříznivé. Jestliže se podnik nedokáže přizpůsobit měnícím se požadavkům okolí, stává se pro něj okolí nepříznivým a naopak. Zároveň může být pro podnik problémem, jestliže jsou na podnik vyvíjeny tlaky z hlediska jeho výstupů a nemůže k těmto tlakům zabezpečit odpovídající vstupy (např. tlak na jakost výrobků, kdy podnik nemůže zabezpečit odpovídající zdroje).

DEFINICE

Příznivost

Příznivost, resp. nepříznivost okolí podniku působí na podnik. Cílem podniku je této příznivosti využít a být připraven na vznikající nepříznivost okolí nebo být schopen na ni včas a adekvátně reagovat.

Podnik má schopnost a často i tendenci růst. Každé zvětšování podniku s sebou přináší nejen **zvyšování počtu vnitřních prvků a vazeb mezi nimi** (zvyšování vnitřní diference), ale zároveň přináší potřebu a požadavek na **větší specializaci jednotlivých prvků**. V malém podniku je vlastník zároveň vedoucím pracovníkem i specialistou (např. vede výrobu nebo zabezpečuje obchodní činnost) a další pracovníci v něm vykonávají několik činností.

Při zvětšování podniku dochází k dělbě práce, která vede ke specializaci a tím také k větší efektivnosti. Zvyšují se však požadavky na koordinaci jednotlivých činností a vyvstává potřeba tyto činnosti řídit a regulovat. Vnitřní diference v podniku může vést k vyšší efektivnosti, ale může se také stát bariérou ve schopnosti podniku reagovat na změněné vnější podmínky, protože se prodlužují informační a kooperační vazby, zhoršuje se koordinace procesů v podniku a prodlužuje se doba reakce na změny v okolí.

DEFINICE

Diference

Vnitřní diference podniku se projevuje ve zvětšování počtu prvků v podniku a vazeb mezi nimi.

Na každý podnik působí **podněty ze strany systémů**, které se nacházejí v okolí. Tyto podněty se mohou vyskytovat ve třech variantách:

- **zanedbatelné** podněty, jež nemohou z hlediska současnosti ohrozit podnik (z hlediska dalšího vývoje však může nastat ohrožení) a podnik na ně nemusí reagovat (např. konkurenční podnik přišel na trh s malou inovací výrobku),
- **účinné** podněty, na něž by podnik měl adekvátně reagovat,
- **destruktivní** podněty (např. zemětřesení, teroristický čin), kdy dojde ke zničení podniku a nemůže dojít k žádné reakci.

Na **účinné podněty** z okolí (např. konkurent přijde s novým výrobkem, do odvětví vstoupí nový konkurent) se nabízejí následující typy reakcí:

- **rezistentní reakce** – podnik v podstatě konzervuje svůj stav a provede jen malé změny, které nejsou adekvátní vzniklé situaci,
- **pružná reakce** – může být **negativní** v podobě vyklizení pozice na trhu, nebo **pozitivní** ve formě adekvátní reakce (např. provedení obdobné nebo kvalitativně vyšší inovace),

- **důsledná** – v podstatě se nejedná o reakci, ale o řešení potenciální situace v předstihu (např. podnik přijde sám s novým výrobkem).

CVIČENÍ 1

Uveďte příklady, kdy se změny v okolí podniku mohou stát pro podnik příležitostí, nebo naopak ohrožením.

1.2 Charakter podnikatelského prostředí

Okolí podniku a podněty z něho vycházející a působící na podnik se od doby skončení 2. světové války v roce 1945 neustále vyvíjejí. Tento vývoj byl zpočátku pozvolný a plynulý, ale začátkem sedmdesátých let byl přerušen v důsledku takzvané ropné krize v roce 1973 a od této doby dochází k dramatickým změnám, které se neustále zrychlují. Na tyto změny podniky musí neustále reagovat nejen proto, že chtějí být úspěšné, ale často proto, že přímo ohrožují jejich existenci.

DEFINICE

Hlavní faktory

Hlavními faktory změn jsou: globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn (faktor času), vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných (inovace), změny v odbytu výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání.

Všechny tyto faktory je třeba chápat komplexně, protože nepůsobí izolovaně, ale vzájemně své působení propojují a ovlivňují.

1.2.1 Globalizace trhů

Pojem globalizace není jednotně definován a odborníci se nemohou shodnout ani na době, kdy nastal začátek globalizačních procesů. Jisté je, že nejjednodušší forma globalizace, to je export výrobků, existovala již v raném středověku.

DEFINICE

Globalizace

Globalizace je proces, ve kterém dochází k propojování politických, sociokulturních, ekonomických, inovačních a dalších událostí bez ohledu na geografickou vzdálenost.

Důsledkem globalizace v současném světě je, že problémy a změny, které na Zemi vznikají, se rychle přenášejí do dalších států a regionů a mají na ně pozitivní i negativní vliv. Typickým příkladem jsou cenové výkyvy ropy v důsledku politických změn a konfliktů. Největší a nejrychlejší rozvoj globalizace nastal v osmdesátých letech minulého století a byl způsoben následujícími hlavními hybnými silami:

- **částečnou liberalizací mezinárodního obchodu a odstraněním některých překážek v něm** (vznik bloků států, které umožňují volný nebo volnější pohyb zboží mezi nimi, ale někdy vytvářejí relativně nevýhodné podmínky pro nečleny; např. Evropská unie),
- **rozvojem dopravních prostředků a dopravních cest** (kontejnerová doprava, velkokapacitní letadla, výstavba a mezinárodní propojení dálnic a rychlostních železnic),
- **sjednocením technických standardů a norem** (umožňují používání výrobků ve více zemích bez schvalování technické způsobilosti),
- **rozvojem komunikačních a informačních technologií** (umožňuje rychlou výměnu informací a v praxi např. řízení podniků z jednoho centra na jiné straně Země),
- používáním **angličtiny** jako mezinárodního dorozumívacího jazyka.

Působení uvedených globálních sil se projevuje v řadě oblastí, které na jedné straně dávají podnikům nové příležitosti, ale některé síly nutí podniky ke změně jejich jednání. Globalizace způsobuje především:

- **odstraňování obchodních bariér** a vytváření většího hospodářského prostoru liberalizací trhu,
- **vytváření globální poptávky a globálních zákazníků**, to znamená, že stejné nebo téměř stejné výrobky lze získat na různých trzích a v různých zemích,
- **působení vlivů (podnětů), které vznikají v různých částech světa** (např. globální krize se vznikem v USA, dramatický růst ceny ropy v důsledku politických a válečných konfliktů),
- zvyšování **celosvětové konkurence**, stejné (globální) podniky působí ve více zemích, zvyšuje se celosvětová spolupráce podniků a jejich koncentrace (např. ve výrobě automobilů mateřská společnost vlastní několik automobilek v různých zemích a vyrábí auta různých značek – Volkswagen, General Motors; fúze a aliance u leteckých společností).

1.2.2 Zintenzivnění konkurence

Výrobci se v důsledku konkurenčního boje snaží o stálé zavádění nových technologií a v souvislosti s tím o snižování nákladů. Nové technologie, univerzální využívání dílů a komponentů (např. v automobilovém průmyslu) a konstrukční změny vedou ke stále rostoucí výrobě. Příkladem může být výroba automobilů na území České republiky za posledních dvacet let. Důsledkem je **převís nabídky nad poptávkou** a tím **zintenzivnění konkurenčního boje**, který se projevuje zejména v intenzivní reklamě, v podpoře prodeje, v dalších marketingových aktivitách a ve snaze nabídnout zákazníkům nové (inovované) výrobky.

Na zintenzivnění konkurence spolupůsobí **globalizace**, která vytváří prostor pro zvětšování podniků prostřednictvím fúzí (spojování) a akvizic (koupě podniků) v globálním prostoru. Vznikají tak velké nadnárodní podnikatelské celky s velkou ekonomickou silou, s velkými, především finančními zdroji a jejich rezervami, které tvoří „světovou konkurenci“. Jejich počet se odhaduje na 40 tisíc společností. Tyto společnosti jsou motorem globalizace, jsou schopny mezi sebou jak silně konkurovat, tak v případě potřeby spolupracovat. Intenzita konkurenčního boje je tak vysoká, že se v posledních letech mluví o takzvané **superkonkurenci** a **hyperkonkurenci**.

1.2.3 Faktor času

Na dosažení úspěšnosti v podnikání má stále větší význam **zvládnutí faktoru času**. Dochází ke **zkracování časových úseků** mezi:

- **technickými objevy** a jejich uplatněním v konkrétních výrobcích,
- **inovacemi** (podnik, jenž ztratí tempo v inovacích, se dostává do potíží, musí přicházet neustále s něčím novým; inovace se netýkají jen výrobků a služeb, ale i marketingu, způsobu prodeje atd.),
- **obměnami technologií** (rychlé, tzv. morální zastarávání technologií – stroj je schopen bez problémů vyrábět, ale na trhu existuje nový, který je lepší),
- **módními vlnami** (zákazník preferuje jiné nebo nové výrobky).

PŘÍKLAD

Společnost Motorola v roce 1980 potřebovala tři roky na zavedení nového mobilního telefonu do prodeje od doby zahájení prací na jeho vývoji, v roce 1991 to zvládla za poloviční dobu, v roce 1994 na to potřebovala jen šest měsíců a dnes je tato doba ještě kratší. V USA trvalo čtyřicet let, než počet posluchačů rozhlasového vysílání dosáhl počtu 50 milionů, televize totéž zvládla za třináct let a internet to dokázal za čtyři roky.

Úspěšný je jen ten podnik, který je schopen zvládnout faktor času a pružně a rychle reagovat na změny ve svém okolí a podněty z něj přijímá jako příležitosti.

1.2.4 Vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných

S technickým pokrokem a rychlým uplatňováním vynálezů v praxi dochází ke **vzniku nových výrobků a odvětví**. K novým technologiím patří např. nanovlákná, mikrotechnologie a další. K výrazným technickým pokrokům dochází v oblasti informatiky a využívání počítačových technologií. Podniky se dostávají do komplikované situace a musí se rozhodnout, zda do nových technologií investovat, nebo ne, zvažovat, zda určitý směr vývoje nepůjde do slepé uličky a investice do nich nepovedou k zániku společnosti.

Paradoxem je, že některá odvětví, která již zanikla nebo se ve fázi životního cyklu dostala za zenit svého životního cyklu, jsou opět obnovována. Příkladem je výroba železa, jež byla v útlumu, ale s prudkým růstem čínské ekonomiky došlo k vysokému nárůstu spotřeby železa a k obnovení výrobních kapacit. Dalším příkladem jsou gramofonové přístroje a desky, o které se zvyšuje zájem zákazníků.

1.2.5 Změny v distribuci výrobků

Výrobci výrobků a služeb neustále hledají cesty, jak se dostat k zákazníkům a jak jim nabízet a prodávat své výrobky. Před několika desetiletími to řešili výstavbou supermarketů a později hypermarketů (obchodních center), kde zákazník na jednom místě našel všechny druhy zboží a služeb. S rozvojem informačních technologií se rozšířil **prodej po internetu**, který zákazníkovi přináší časové úspory a dodavateli nižší náklady, jež umožňují snížit cenu. V obchodních centrech se mnozí zákazníci necítí dobře, chybí jim lidský kontakt prodáváče, což vede k určitému návratu k menším prodejním. Dalším trendem je centralizace obchodů s určitými výrobky na jedno místo. Pro zákazníka je výhodou jeho uspokojení na jednom místě (např. prodejny rychlého občerstvení, elektroniky).

1.2.6 Vliv státu a nadnárodních celků

Do podnikání **zasahuje stále více stát a nadnárodní celky** (např. Evropská unie). Jejich nejčastější zásahy jsou ve formě vytváření pravidel pro hospodářskou soutěž a pravidel na ochranu zákazníků.

Cílem je dosažení **dokonalé konkurence**, proto opatření směřují k zabraňování vzniku monopolů a k liberalizaci některých podnikatelských aktivit (např. ztráta monopolu České pošty, Českých drah). Další opatření směřují k **ochraně zákazníků**, mají za cíl dodržování technických a kvalitativních norem a standardů, k ochraně duševních práv a k ochraně regionálních specifických výrobků. Opatření také směřují do oblasti **zaměstnanosti obyvatelstva** (např. investiční pobídky) a do podpory **výstavby infrastruktury** (např. rychlostní komunikace).

CVIČENÍ 2

Uveďte příklady, kdy se změny v okolí podniku mohou stát pro podnik příležitostí, nebo naopak ohrožením.



1.3 Vývoj podnikatelského prostředí a podnikové strategie

V období od konce 2. světové války do současnosti došlo v podnikovém okolí k mnoha výrazným změnám, které lze rozdělit do několika etap. Na tyto změny musely reagovat podniky (jako otevřené systémy), pokud chtěly být i nadále úspěšné, a současně reagovali také odborníci, kteří se problematikou managementu a podnikové strategie zabývali. Tyto změny v jednání podniků znamenaly posun v **paradigmatu podnikového strategického myšlení**.

DEFINICE

Paradigma podle T. S. Kuhna

Paradigmatem se podle T. S. Kuhna rozumí komplex filozofických, metodologických a sociálněpsychologických koncepcí určujících v dané historické etapě volbu vědecké problematiky a způsob jejího řešení.

Paradigma v teoretické rovině reprezentuje kumulativní etapu ve vývoji určité disciplíny, specifikuje způsob myšlení a vědeckou výzkumnou činnost a charakterizuje danou fázi vývoje vědy. Každý významný průlom v oblasti vědeckého snažení znamená nejprve porušení tradice minulého způsobu myšlení. Největším problémem je právě zapomenout nebo opustit předchozí vžitý způsob a uvažovat jinak. Určité paradigma je definováno **principy**, tvrzeními podobnými axiomům, které navádějí k určitému chování. Změna v principech a vytvoření nových pak vede i k posunu paradigmatu.

1.3.1 Etapa podnikového plánování (1945–1960)

Po skončení 2. světové války byla ekonomika evropských států a Japonska poškozena válečnými událostmi a **bylo nutné ji obnovit**. USA, jejichž území válečné události přímo nezasáhly, získaly možnost se na této obnově podílet. Trh postižených území trpěl **nedostatkem potravin a dalšího zboží** a cílem bylo dodat na něj co nejvíce výrobků. Stav podnikového okolí byl lineárně



deterministický a dynamický. Strategické podnikové myšlení se zaměřilo především na **plánování** finančních toků a výroby. V této době dochází k prvnímu využití počítačů v řízení především pro optimalizaci rozhodování, plánování výroby, cenové politiky podniků a začínají se používat metody operačního výzkumu.

1.3.2 Etapa dlouhodobého plánování (1960–1973)

Koncem padesátých let je trh v západní Evropě nasycen základními potřebami. Zákazníci se proto při svém kupním rozhodování více orientují na **cenu výrobků**, a podniky se proto více zabývají **efektivností výroby**. Technický pokrok dává vzniknout novým odvětvím, která jsou ovlivněna využíváním tranzistorů, rozvíjí se výpočetní technika. Vývoj do roku 1973 probíhal lineárně dynamicky, a proto podniky mohly zpracovávat dlouhodobé plány na základě extrapolace dosavadního vývoje. S pomocí počítačů se k tomu využívaly prognostické modely, modely růstu, plánovací modely a další metody. Kontinuální vývoj byl náhle **přerušen** tzv. ropnou a následnou energetickou krizí v roce 1973, která si vynutila zásadní změnu v jednání podniků.

1.3.3 Etapa strategického plánování (1973–1980)

Ropná krize znamenala celosvětovou destabilizaci. Odborníci došli k závěru, že se svět bude rychle měnit a s těmito změnami bude nutné počítat. Pro charakter změn v prostředí se vžil pojem, že je **turbulentní** a změny jsou **diskontinuální** (viz kapitola 1.5). Zákaznické preference se kromě ceny zaměřovaly na kvalitu výrobků. Řízení podniků se v důsledku změn ve vnějším prostředí soustředovalo na **analýzy** budoucích příležitostí a ohrožení, analýzy rizik v podnikatelském prostředí a na otázky podnikových krizí, krizového řízení a identifikování hrozícího nebezpečí. V tomto období nastává rozvoj poradenských firem a propojování akademických konzultantů s podnikovou praxí.

1.3.4 Etapa strategického managementu (1980–1995)

Zvyšuje se převis nabídky nad poptávkou a tím také **konkurenční boj** (vznik pojmů superkonkurence, hyperkonkurence). Dochází ke změnám, které umožňují nastartovat rozsáhlý a urychlující se proces globalizace. Zákazník má zájem o výběr a širší sortimentu, mění se frekvence v módnosti výrobků. Podniky na to reagují **pružností ve výrobě** a v uspokojování zákazníků, např. hybnou výrobou (individuální výrobky v masové výrobě) a zkracováním inovačních cyklů. Zákazník hledá odlišnosti ve výrobcích, které mu umožňují uspokojit jeho specifické potřeby. Zvětšuje se **proces koncentrace podniků** a zvyšuje se jejich **spolupráce** zvláště ve volných formách (aliance, joint venture) a hledají se cesty, jak dosáhnout pružnosti podniku. Globalizace, nové formy distribuce a řízení podniků umožňují rychle se rozvíjející informační a komunikační technologie.

1.3.5 Etapa „nového“ strategického managementu (1995–?)

Procesy nastartované v osmdesátých letech a změny z nich vyplývající stále nabírají na **intenzitě** působení. Na světovém trhu si konkurují velcí soupeři, kteří se stávají ještě většími a uplatňují svoji sílu. Snaží se být stále o krok před svými konkurenty, což vede k neustálým **inovacím**, k mohutným **marketingovým aktivitám** a k **boji o zákazníka**. **Zákazník je stále náročnější** a k jeho rozhodovacím kupním kritériím patří cena, kvalita, jedinečnost a hodnota produktu. Podnikový management a odborníci si uvědomují, že minulé a současné strategické modely, analytické postupy, organizační struktury a další postupy již k úspěšnosti nestačí. Hlavním zdrojem pro úspěšnost podniku se stává **lidský faktor**, především jeho kreativita a originalita. Podniky neustále hledají cesty k dosažení úspěšnosti, a jsou dokonce schopny se na určité projekty spojit se svými konkurenty.