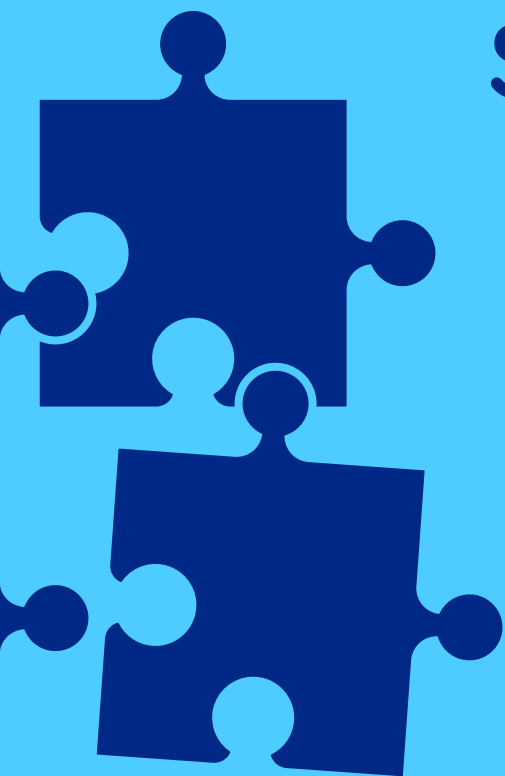


# Studijní opora pro předmět **Strategie podniku**



2022



# Strategie podniku

## Studijní opora

Ing. et Ing. Markéta Kalábová, Ph.D.

2022

# OBSAH

1. Základní východiska managementu pro strategické řízení podniku.....	4
2. Manažer v procesu řízení, manažerské funkce. Organizační struktura firem.....	7
3. Strategické řízení manažerů a zaměstnanců pro naplnění vize společnosti.....	10
4. Analýza vnějšího prostředí – právní, ekonomické a ekologické prostředí.....	13
5. Vnější prostředí – sociální a technologické prostředí.....	15
6. Mezinárodní prostředí a jeho vliv na strategie podniku.....	17
7. Analýza vnitřního prostředí.....	20
8. Konkurenceschopnost podniků jako klíč ke stanovení strategie.....	22
9. Formulace strategie.....	24

# PŘEDMLUVA AUTORKY

Předložená studijní opora je určena studentům předmětu Strategie podniku studijních programů Dřevařské inženýrství a Dřevěné konstrukce a stavby na bázi dřeva.

Tematicky studijní opora navazuje na předměty v předchozích ročnících studia uvedených studijních programů. Studijní materiál tak představuje nezbytný přehled pro porozumění a správné rozhodování v oblasti stanovení strategie podniku v dřevařském sektoru na národním, ale zejména i mezinárodním trhu. Součástí textu jsou i kontrolní otázky, seznam doporučené literatury a užitečné odkazy k jednotlivým tématům.

Za odbornou recenzi textu děkuji doc. Ing. Josefu Abrhámovi, Ph.D.

*V Praze 1. 12. 2021  
Ing. et Ing. Markéta Kalábová, Ph.D.*

# 1. ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA MANAGEMENTU PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

**Anotace:** Po prostudování první kapitoly budou studenti rozumět základním pojmům a souvislostem v oblasti managementu, budou umět definovat přístupy k charakteristice managementu, různým typům řízení, budou umět odlišit různé strategie dle hledisek typologie a budou umět základní schéma postupu a procesu tvorby strategie.

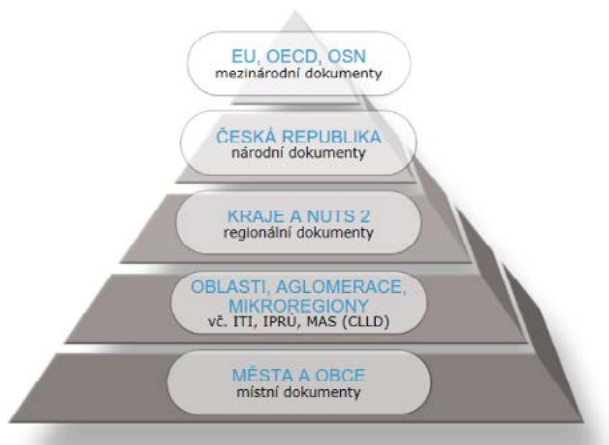
**Klíčová slova:** management, operativní řízení, strategie, strategické řízení, strategické plánování, taktické řízení, plán, strategický přístup, podnik

Management je moderní pojem, který je dnes používán v různých souvislostech. Obecně se používá zejména pro označení souhrnu všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace či jako označení pro skupinu řídicích pracovníků. V neposlední řadě je pojem užíván k označení samostatné vědní disciplíny. Management v tom nejužším smyslu představuje řadu doporučení vycházejících ze zkušeností, osvědčených přístupů a metod, které vedoucí pracovníci aplikují ke zvládnutí tzv. manažerských funkcí, tedy při rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, motivování, komunikování apod.), tedy k zabezpečení co nejlepšího chodu organizace.

Manažerské aktivity se dají rozdělit do tří oblastí. **Strategickému řízení** organizace se věnuje vrcholový management, který stanovuje klíčové faktory, směr rozvoje organizace a její celkové fungování většinou v horizontu 3 – 5 let. **Taktické řízení** směřuje k naplnění strategických cílů ve formě ročních plánů včetně stanovení rozpočtu. **Operativní řízení** naplňuje cíle taktické prostřednictvím operativních plánů s kratším časovým horizontem (např. měsíční plán, týdenní plán, plán směny atd.).

Management lze rozdělit do několika částí podle charakteru aktivit: strategický management, provozní management, produktový management, projektový management, finanční management, management kvality, environmentu, bezpečnosti práce, management rizika.

Dalším klíčovým pojmem je strategie. Tedy **dlouhodobý plán aktivit vedoucích k dosažení předem stanoveného cíle**. O jakou strategii se jedná, je možné rozhodnout na základě členění dle několika hledisek. Podle časového horizontu naplnění cíle je možné strategii firmy rozdělit na dlouhodobou (7 a více let), střednědobou (3 – 7 let) a krátkodobou (1 – 2 roky). Dle velikosti cílové skupiny se jedná buď o strategii velké cílové skupiny, kde dopad strategie je celospolečenský, strategii střední cílové skupiny s dopadem na určitý sektor a strategii malé cílové skupiny, u níž se předpokládá omezený lokální dopad. Strategie mohou být členěny dle přístupu k problematice, tedy rozvojové a regulační. Dle úrovně obsahu se jedná o vrcholové strategie, které stanovují vize a cíle a celkový rámec řešení a o dílčí strategie, které navazují na strategii vrcholovou. Podle úrovně tvorby strategie se pak jedná o strategie mezinárodní, národní, regionální, místní a podnikové. Dle obsahu řešení se může jednat o strategie finanční, marketingové, strategie prodeje, investiční, strategie v oblasti výzkumu a vývoje atd.



*Zdroj: MMR (2018). Databáze strategie. (on-line) (cit. 2018-08-14)*

Typologie strategií může být i z hlediska rozpínivosti strategie. Existují strategie ofenzivní, neutrální a defenzivní. M. Porter zavedl pojem generické strategie rozdělné do tří oblastí. První se zaměřuje na nízké náklady, druhá na hledisko diferenciacce, tedy stanovení konkurenční výhody z důvodu jedinečnosti, a třetí, strategie fokusu, se soustředí na tzv. nikový trh, tedy tržní skulinu, charakteristické je tedy velmi specifické zaměření na úzký segment.

Strategické přístupy mohou být různorodé. Strategie mohou být nezávislé či zaměřené na spolupráci a mohou vycházet z několika modelů. Z těch nejčastěji používaných je možné zmínit **Model S-C-P (Structure – Conduct – Performance Model)**, kde je důležité pochopení vztahu mezi okolím firmy a její výkonností. Hodnotí se struktura odvětví (*Structure*) např. bariéry vstupu, velikost odvětví, počet firem, životní cyklus odvětví; chování, řízení firmy (*Conduct*) např. přístup ke stanovení ceny, úrovni výzkumu a vývoje, výrobním strategiím, způsoby komunikace; výkonnost, úspěšnost (*Performance*) např. výkon individuální firmy a výkonnost, efektivnost odvětví (počet příležitostí pro firmy, omezení atd.)

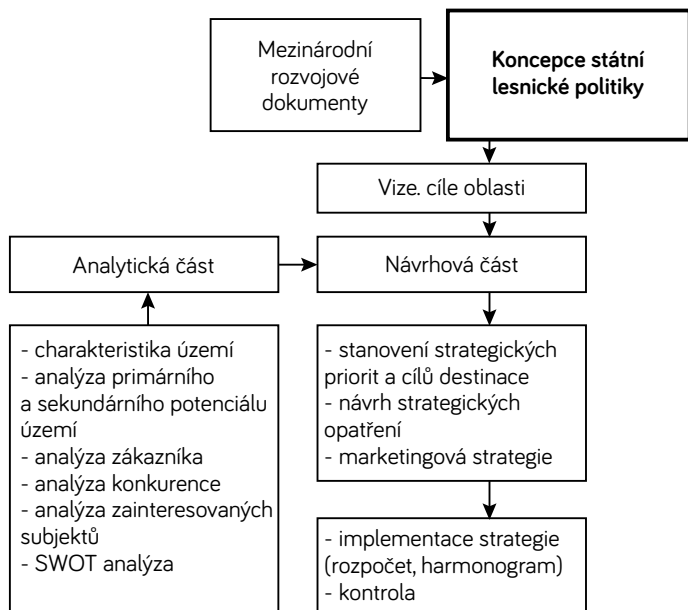
**Model R-C-P (Resource – Conduct – Performance Model)**, zde se místo struktury odvětví hodnotí konkurenční výhoda zdrojů, kterými firma disponuje. V posledních desetiletích se firmy zaměřují na orientaci na zákazníka a zapojují zákazníka do spoluvytváření jedinečné hodnoty - CRM (*Customer relationship management*).

Strategické plánování je postup při sestavování plánů, určitá konkretizace záměrů vyplývajících pro danou oblast z nadřazených záměrů organizace. Důležité je také zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánu.

Pro správné plánování je důležité stanovení cílů jako opory dosažení požadovaného stavu. Aby byly cíle dobře stanoveny je možné vycházet z metody SMART, tak aby cíle byly dostatečně specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově ohraničení. Mezi nejdůležitější metody plánování patří: **progresivní plánování (Bottom-Up)**, kdy cíle a způsoby jejich dosažení jsou stanoveny cestou zdola nahoru, detailní dílčí cíle na spodních úrovních organizační hierarchie. **Retrográdní plánování (Top-Down)** je metodou plánování, která stanoví cíle a způsoby jejich dosažení cestou shora dolů. **Obousměrné plánování (Top-Down/Bottom-Up)** je plánování probíhající jak shora dolů, tak zdola nahoru. Odchylky mezi oběma směry jsou průběžně koordinovány a dolaďovány.

Výstupem strategického plánování je strategický rozvojový dokument a v dlouhodobém horizontu představuje základní prvek kontinuálního rozvoje organizace či sektoru. Ať je uvažován sektor veřejný, nebo soukromý, metoda zpracování strategického dokumentu je obdobná. Strategický dokument dle své úrovně musí vždy navazovat na nadřazené dokumenty, zejména legislativního charakteru, případně naplnit jiné povinné závazky vůči mezinárodním ujednáním, či národním koncepcím.

**Obrázek 1: Schéma tvorby veřejného strategického dokumentu**



*Zdroj: vlastní*

V soukromé sféře je nejdůležitější jednotkou podnik. Podnik je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, je to ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Základním předpokladem je kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti, maximalizace výstupu a minimalizace vstupu, optimalizace vztahu mezi vstupy a výstupy, princip finanční rovnováhy (schopnost plnit své platební povinnosti v dané výši a v daných termínech), princip soukromého vlastnictví (vlastník si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se zúčastňovat řízení podniku), princip autonomie – řízení tržními vztahy bez zásahů státu, princip ziskovosti – není nutnost zisku jako výsledku podnikatelské činnosti. Evropská Komise rozděluje podniky dle velikosti na mikropodniky (do 10 zaměstnanců, roční obrát do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR), malé podniky (do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR), střední podniky (do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR) a velké podniky, které tyto hodnoty přesahují.

### **Literatura a užitečné odkazy:**

- Veber a kol. (2014). Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press.
- [Journal of Innovation Economics and Management](#)
- [Databáze veřejné strategie](#)

### **Kontrolní otázky:**

1. Vysvětlíte pojmy strategie, strategické řízení, strategické plánování, strategický plán, marketingová strategie, marketingový plán, strategie udržitelného rozvoje, strategický rozvojový dokument, koncepce, akční plán.
2. Vysvětlíte rozdíl mezi strategickým řízením a plánováním.
3. Uveďte rozdíl mezi strategií rozvoje a marketingovou strategií dřevařského podniku.
4. Jaký je postup při zpracování strategického rozvojového dokumentu? Nakreslete schéma obsahu strategického rozvojového dokumentu se zaměřením na dřevařský sektor.

## 2. MANAŽER V PROCESU ŘÍZENÍ, MANAŽERSKÉ FUNKCE. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIREM

**Anotace:** Cílem druhé kapitoly je shrnout nejdůležitější manažerské funkce – rozhodování a organizování, osobu manažera, styly řízení a organizační strukturu firem.

**Klíčová slova:** rozhodování, organizování, racionálně-ekonomický model, administrativní model

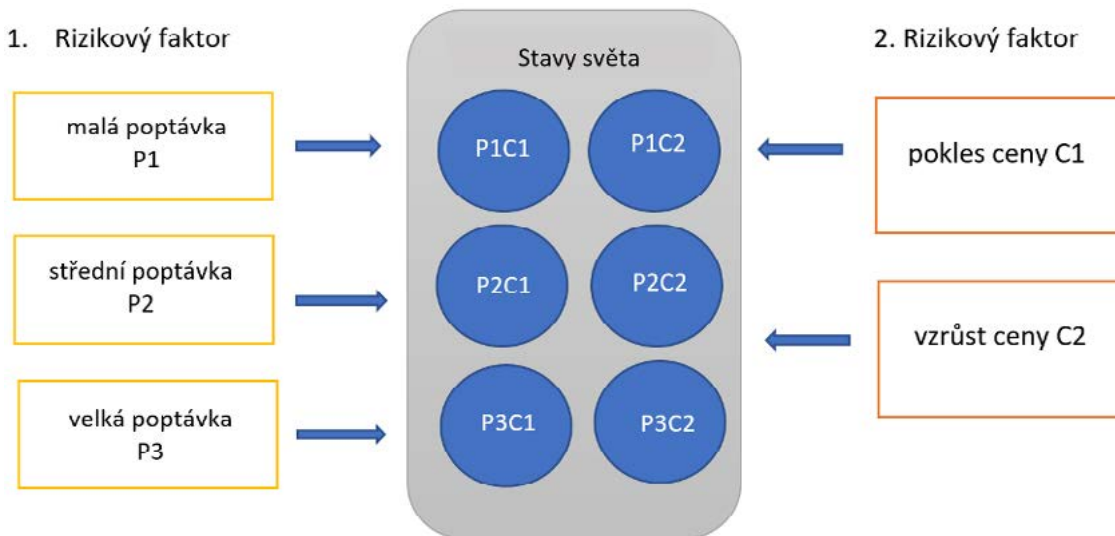
Pro přípravu stanovení vize a cílů firmy je důležité uvědomit si, že každá osoba má v organizaci jinou funkci a zároveň i jiné cíle. Nejdůležitější je, aby došlo k propojení a uvedení v soulad osobní vize s cíli organizace. Vlastník schvaluje strategické záměry organizace, dohlíží na činnost manažerů a jeho největším cílem je výkonnost organizace. Manažer má v organizaci dominantní postavení při řízení, zajišťuje finanční zdraví organizace, sleduje však také vlastní zájmy. Zaměstnanec realizuje stanovené úkoly, poskytuje příslušné informace a další podklady nutné pro řízení.

Manažerská práce je práce krátkodobá, složená z různorodých činností. Většina aktivit přichází k řešení neplánovaně. Manažer musí být komunikativní a otevřen změnám, při práci s lidmi musí umět správně motivovat a zvyšovat výkonnost organizace - zlepšovat chod organizace, produktivitu, uplatnění nových přístupů, metod a technik. Mezi nejčastější styly řízení se zařazuje styl autoritativní (direktivní určování úkolů), benevolentní (snaha vytvářet partnerské prostředí), konzultativní (obousměrná komunikace; odměny; snaha využít názory a myšlenky podřízených), participativní (aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování).

### **Manažerská funkce rozhodování**

Rozlišují se 4 základní fáze: analýza okolí, návrh řešení, volba řešení, kontrola výsledku. Mezi základní prvky rozhodovacího procesu patří především **cíl rozhodování** = určitý stav, kterého se má dosáhnout. Komplementární dílčí cíle jsou takové, které lze naplnit zároveň (např. zvýšení kvality produkce, zkrácení dodacích lhůt, zvýšení pohotovosti servisu). Konfliktní dílčí cíle však nelze dosáhnout zároveň a je nutné rozhodnout, který budeme sledovat (např. úspory nákladů a růst spokojenosti zaměstnanců, snižování nákladů a zvyšování pohotovosti dodávek). Cíle lze vyjádřit kvalitativně, nebo kvantitativně. Při rozhodování hraje roli, kdo je subjekt rozhodování (jednotlivec či skupina lidí (orgán)). Stav světa je označení pro scénáře, tedy budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po realizaci varianty rozhodování. Manažer se o budoucím stavu světa rozhoduje za jistoty, za rizika či za nejistoty.

**Obrázek 2: Stavy světa**



**Zdroj:** vlastní na základě Veber a kol. (2014)



## Rozlišují se dva modely rozhodování:

**Racionálně ekonomický model**, tedy takové rozhodování, které maximalizuje dosažení určených cílů, předpokladem je znalost všech variant vedoucích k dosažení stanoveného cíle a znalost všech důsledků variant. Každou variantu je možno ohodnotit kvantitativně. Na základě toho se vybírá nejlepší varianta, tedy ta s nejlepším užitekem. Tento model je normativní a uplatňuje princip optimalizace.

**Administrativní model**, model, kdy rozhodovatel disponuje omezeným rozsahem informací, má omezené schopnosti řešit rozhodovací problémy (zjednodušený obraz reálného světa), není možné stanovit všechny varianty vedoucí k dosažení cíle, nehledá se optimální variantu, ale volí se varianta, která je dostatečně dobrá, je zde časový tlak a omezenost zdrojů. Uplatňuje se princip satisfakce – volí první variantu, která splňuje aspirační úroveň (přiměřený podíl, dostatečný zisk). Jedná se o deskriptivní model.

Při rozhodování za nejistoty, kdy není známo rozdělení pravděpodobnosti kritéria hodnocení rizikových variant, je možné využít pravidla rozhodování za nejistoty:

### Pravidlo minimaxu (Waldovo pravidlo):

Pro každou rizikovou variantu se stanoví nejnižší hodnota kritéria přes jednotlivé rizikové situace a varianty se uspořádají podle klesajících hodnot řádkových minim. Optimální je varianta je ta, pro kterou nabývají řádková minima maximální hodnoty. Toto pravidlo volí pesimistický rozhodovatel, který nechce příliš riskovat.

### Pravidlo maximaxu:

Stanovují se řádková maxima z hodnot daného kritéria a rizikové varianty. Varianty se uspořádávají podle klesajících hodnot těchto maxim. Zvolena je nejvyšší hodnota daného kritéria hodnocení. Tuto variantu volí optimistický rozhodovatel.

### Laplaceovo pravidlo:

Předpoklad, že rizikové situace jsou stejně pravděpodobné. Pro každou variantu se stanoví očekávaná (střední) hodnota zvoleného kritéria hodnocení a varianty se uspořádají u výnosového typu podle klesajících očekávaných hodnot, u nákladového typu podle rostoucích očekávaných hodnot. Volí se varianta nejlepší.

### Hurwiczovo pravidlo:

Pro každou variantu se určí nejvyšší a nejnižší hodnota daného kritéria hodnocení. Pro každou variantu se stanoví pomocná veličina jako vážený průměr nejvyšší a nejnižší hodnoty tohoto kritéria – váhy představuje koeficient optimismu a jeho doplněk do jedné. Dále se varianty uspořádají podle klesajících hodnot stanovené pomocné veličiny. Optimální je varianta s nejvyšší pomocnou hodnotou (v případě hodnocení výnosového typu)

### Savageovo pravidlo:

Vychází ze ztrát, které mohou nastat tím, že volba rizikové varianty nebyla optimální vzhledem k rizikové situaci, která po volbě nastala. Ztráty se určí jako rozdíl hodnoty kritéria varianty, která je stanovena jako optimální, a hodnot dalších variant. Tabulkové uspořádání těchto ztrát = matice ztrát. Stanoví se nejvyšší hodnoty ztrát pro jednotlivé varianty (řádková minima) a varianty se uspořádají podle rostoucích hodnot těchto maxim. Optimální varianta je ta s nejnižší hodnotou této ztráty.

## Manažerská funkce - organizování

Za organizování je označena cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. Organizace je pak výsledkem organizování. Jedná se tedy o vnitřně formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, v němž jsou určeny relativně trvalejší vztahy nadřízenosti a podřízenosti, je vymezena působnost, pravomoc a odpovědnost jednotlivých členů organizace. Za organizační architekturu se považuje takový systém vztahů, jednání a chování lidí ve firmě, aby došlo k uspokojení aspirace ve společné činnosti.

Vytváření útvarů je závislé na několika zásadních kritériích (např. specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit; čas /směny; výrobek – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku/ služby; zákazník – segmentace; místo – místo pracoviště, region, stát; rozpětí řízení, počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému; dělba kompetencí - decentralizace/centralizace. Na základě těchto faktorů je důležité rozhodnout, zda bude vhodnější plochá či strmá organizační struktura.

Cílem vlastníka je, aby firma měla vysokou výkonnost a prosperitu, tedy takovou situaci ve vývoji firmy, která zabezpečuje úspěšné, úplné a dlouhodobé plnění její funkce. Produktivita je sledována jako míra transformace zdrojů v podobě užitečných výstupů naplňujících funkci firmy. Důležitým ukazatelem je bod zvratu, tedy takový objem výkonů, kdy náklady na jejich zabezpečení (fixní a variabilní) se právě rovnají tržbám z prodeje.

### Literatura a užitečné odkazy:

- Veber, J. a kol. (2014). Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press.
- Blažek, L. (2011). Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing
- [Application of Selected Methods and Approaches for Improvement of Processes and their Use in Practice in Companies of Wood Processing Industry in Slovakia](#)

### Kontrolní otázky:

1. Jaké odlišné přístupy bude volit vlastník/manažer/zaměstnanec dřevozpracující firmy z hlediska dosažení svých cílů?
2. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých organizačních struktur v dřevařském sektoru?
3. K čemu slouží pravidlo minimaxu, maximaxu, Laplacovo pravidlo a další?
4. Jaké znáte manažerské styly řízení? Jaký z nich je nejvhodnější ve dřevařských firmách?
5. K čemu se používá zkratka SMART pro stanovení cílů?
6. Co jsou to stavy světa?
7. Jaké jsou modely rozhodování? Jaký princip používají?
8. Co je to deskriptivní/normativní teorie?
9. Co je to organizační architektura? Jaké jsou její prvky?

# 3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ MANAŽERŮ A ZAMĚSTNANCŮ PRO NAPLNĚNÍ VIZE SPOLEČNOSTI

**Anotace:** Cílem kapitoly je představit ucelený pohled na to, jak správně nastavit vizi společnosti a vést firmu k vytyčeným cílům prostřednictvím lidských zdrojů. Součástí kapitoly je i rozhodování na základě kvality a množství informací zejména prostřednictvím kritického myšlení manažerů a zaměstnanců firmy jako klíč k úspěšnosti podniku.

**Klíčová slova:** vize, mise, cíl společnosti, osobní vize, motivace, informace, primární, sekundární výzkum

Aby mohl manažer správně řídit firmu, musí být na počátku jasně definováno její směřování, její vize. Za vizi se považuje určitá představa v budoucnosti a odpovídá na změny ve společnosti, které tato firma přinese. Mise je potom cesta, která vede ke splnění vize. Mise odpovídá na otázky, proč firma právě teď existuje, jaký je její smysl. Řešením je konkrétní produkt. Vize, mise a řešení tvoří poslání dané značky.

**Příklad vize LČR:** „*LESY ČR jako stabilní, odborně zdatný a finančně soběstačný hospodář pečující o přirozené ekosystémy, druhově pestré, odolné lesy a vodu v ekologicky harmonické krajině.*“

K naplnění vize by měl pomáhat každý zaměstnanec dané firmy, při správné motivaci zaměstnanců je tedy nutné se vždy snažit, aby lidé znali vizi firmy, ztotožnili se s ní a naplňovala jejich osobní vize, jen tak se firmu daří posouvat vpřed.

Motivace je soubor faktorů, které ovlivňují chování jedince určitým směrem. Ve firmách se využívá několik metod motivování zaměstnanců. Mezi nejvyužívanější, avšak podle posledních výzkumů zcela nevhodnou, se jeví vnější motivace metodou **pobídky cukru a bičem**, tedy taková, kdy manažer používá příkazy a po jejich splnění následuje odměna, při nesplnění či nevhodném plnění následuje trest. Při této metodě se nevyplavuje tolik látky spokojenosti, která ovlivňuje kreativitu, paměť a schopnost učit se, naopak vede k nespokojenosti zaměstnance, kterou předává i na ostatní kolegy. Tato metoda dobře fungovala na polích v době nevolnictví, kdy byla důležitá manuální práce. Avšak dnes je ve firmách nutné především **kreativní myšlení** u většiny úkolů (improvizace, hledání netradičního řešení). Po zmizení vnější motivace, není zaměstnanec schopen dělat věci sám od sebe (např. studenti se učí kvůli známkám, po absolvování školy se již přestanou vzdělávat)

Lepší metodou, kterou uplatňuje určitá část firem, je metoda vnitřní motivace cíli. Zaměstnanec si vytvoří určitou představu budoucí spokojenosti, stanoví si určitý cíl (auto, dům, ...). Manažer zaměstnance podporuje, často o jeho cílech ve firmě mluví. Avšak po cestě k cíli ještě člověk spokojený není, protože danou věc ještě nemá. V okamžiku dosažení dojde k jednorázovému uspokojení a pocitu štěstí (studenti složí zkoušku), nicméně již po pár dnech si daný zaměstnanec stanoví ještě větší cíl, neboť již uspokojení necítí. Jako nejlepší metoda se tedy osvědčila metoda vnitřní motivace cestou. Pokud lidé ve firmě dělají to, co dělat chtějí a v čem zároveň vidí smysl, vznikne nejsilnější motivace. Vize firmy se musí propojit s osobní vizí člověka. Na cestě jsou pouze milníky, které ukazují, zda na cestě jdeme správným směrem. Spokojenost v přítomnosti znamená výsledky v práci, což přináší výsledky celé firmy a firma tak slaví úspěch.

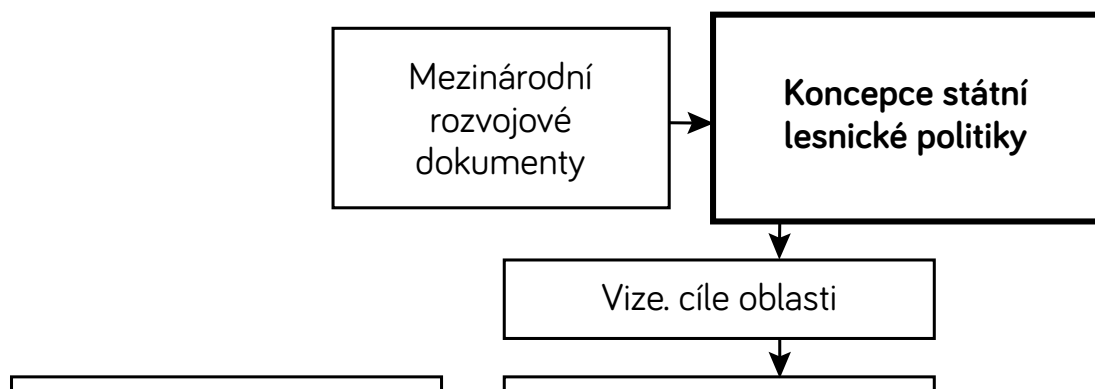
S naplňováním vize společnosti také souvisí dva typy činností, které zaměstnanec v průběhu pracovního procesu vykonává. Ty, co dělá pro sebe a ty, které koná pro ostatní. Již z historického hlediska se prokázalo, že se vyplatí spolupracovat a vzniká tak skupinová synergie

**Sinek, S.:** „*Najmete-li někoho jen proto, že umí dělat nějakou práci, bude pracovat jen pro Vaše peníze. Ale pokud najmete lidi, kteří věří tomu, čemu věříte vy, budou pro vás pracovat s nasazením krve, potu a slz.*“

Dnes se v souvislosti se správným vedením zaměstnanců používá termín koučování jako metoda, jak uvolnit potenciál člověka a umožnit mu tak maximalizovat výkon. Manažer by tak měl vidět potenciál zaměstnanců a podle toho dávat úkoly (ne podle výkonu). Správný manažer by měl mít akceschopnost, seberegulaci a hrđinství. Akceschopnost spočívá ve schopnosti si poručit a poslechnout se. Pokud k nějakému úkolu je pociťována emoční averze, je dobré si úkoly rozdělit na menší díly a ty poté postupně plnit. Pokud dojde k přerušení návyku, například z důvodu nemoci, je potom vhodné se vrátit k určité minimální laťce výkonu, aby nedošlo k přetížení a frustraci

z nesplnění. Se správným nastavením akceschopnosti bojuje manažer kvůli tzv. rozhodovací paralýze, kdy existuje velké množství voleb, ale nelze s jistotou určit, jaké výsledky rozhodnutí přinese (jakou činnost vybrat, jakou firmu pro spolupráci, jaký trh, na jaký segment se zaměřit...). Výběr těžko porovnatelných variant tak může vyústit do „nečinnosti“. Problém může vzniknout i v případě výběru, neboť poté manažer volby lituje, neboť má pocit, že ta druhá varianta by byla lepší. Nástrojem ke zvládnutí může být tzv. todo list, tedy seznam úkolů, které je nutné splnit. Stejně listy se pak dají vytvořit pro celou firmu.

Důležitým zdrojem pro rozhodování je informace. Informace je konkurenční výhodou podniků, urychluje se rozhodování, snižuje se riziko. Důležitá je zejména kvalita informací, jejich dostupnost, relevantnost k problematice, přesnost a včasnost, dostatečné množství a také to, kdy výhody převyšují náklady na pořízení. Marketingový informační systém je systém, který „zahrnuje lidi, zařízení a postupy zajišťující shromažďování, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci potřebných a přesných informací pro pracovníky, kteří činí rozhodnutí“ (KOTLER, 2007, str. 11).



*Zdroj: vlastní*

Vnitřní záznamy jsou záznamy z databáze klientů. Na základě cyklu od objednávek k platbám je možné segmentovat zákazníky a následně zacílit na konkrétní skupinu. Marketingový zpravodajský systém obsahuje očekávaný vývoj vybraných ukazatelů ze statistických přehledů, odborných publikací a vědeckých článků, tisku, výročních zpráv firem, konference, z veletrhů a výstav či všeobecně z internetu. Základním rozdílem od interního systému je poskytování informací o událostech a budoucích trendech. Marketingový výzkum je třetí důležitou složkou. Jde o způsob získávání informací o trhu (konkurence, tržní příležitosti, rizika, cílové skupiny apod.), které mají význam pro úspěšné vedení firmy. Výstupy z marketingového výzkumu jsou důležitou součástí tvorby marketingové i celopodnikové strategie. Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární. Primární výzkum je takový, který si firma provede sama u zákazníka či firem podle cíle dotazování. Výhodou primárního výzkumu je jeho aktuálnost a přesnost. Nevýhodou potom vysoké finanční náklady a čas. Sekundární výzkum je takový, který se skládá z již provedených výzkumů, které existují a byly provedeny dříve. Výhodou je to, že je rychlejší a levnějším řešením. Nevýhodou je neaktuálnost dat a nepřesnost. Primární výzkum může být kvantitativní (např. pomocí metody PAPI, CAPI, CAWI), nebo kvalitativní (hloubkové rozhovory, skupinové diskuse, mystery shopping atd.).

Aby byl manažer/firma úspěšný, musí se naučit opustit svoji komfortní zónu, tedy schopnost překonat sami sebe a pustit se do akce, která v danou chvíli nemusí být nejpříjemnější. Důležité také je nahlížet i na ty nejhorší věci z pozitivního úhlu pohledu, překlápat negativní podněty na neutrální, nebo pozitivní, nebrat selhání jako negativní, ale jako nutná součást cesty za budoucím úspěchem.

## Literatura a užitečné odkazy:

- Ludwig, P. *Konec prokrastinace*. Praha: Jan Melvil Publishing, 2013
- Whitmore, J. *Koučování*. London: Nicolas Brealey Publishing, 2019
- Schejbalová, N. [10 inspirativních posláních českých i světových brandů – a jaké je to vaše?](#) © 2021 Business Animals s.r.o. 2018. (online, citace 2. 2. 2021)
- MPO. [Panorama zpracovatelského průmyslu ČR](#). (online, citace 21. 1. 2021)

## Kontrolní otázky:

1. Co je vize a co mise společnosti? Uveďte příklady společností ve dřevářském sektoru
2. Jaké metody pro zvýšení motivace zaměstnanců znáte, jaké se Vám zdají nejvhodnější pro různé profese ve dřevařském sektoru?
3. Co znamenají metody CAPI, CAWI, mystery shopping, skupinové diskuse?
4. Jaké jsou výhody/nevýhody primárního a sekundárního výzkumu?
5. Jaké jsou hlavní zdroje pro sekundární výzkum v oblasti lesnicko-dřevařského sektoru?

## 4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – PRÁVNÍ, EKONOMICKÉ A EKOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

**Anotace:** Cílem kapitoly je porozumět procesu, který předchází stanovení strategie, a to zjišťování informací vnějšího prostředí, ve kterém firma hodlá podnikat, případně již podniká. Vnější prostředí firmu neustále ovlivňuje a díky analýzám se dají předpokládat i budoucí trendy nejen v lesnicko-dřevařském sektoru, ale také v ostatních oblastech, které jsou s daným sektorem provázané.

**Klíčová slova:** vnější prostředí, PEST analýza, právní prostředí, ekonomické prostředí, ekologické prostředí, zahraničněobchodní politika, tarifní, netarifní nástroje

Podnik musí pro správné stanovení strategie firmy neustále sledovat vnější prostředí, ve kterém se nachází. Aby mohl správně reagovat na změny například chování spotřebitele, musí znát svého zákazníka a vědět, jaké faktory mohou ovlivnit jeho chování. Analýza vnějšího prostředí je zároveň klíčová i pro zakládající firmy.

Existuje celá řada faktorů, které je dobré hodnotit a sledovat v čase. Nejčastěji se pro hodnocení vnějšího prostředí podniku používá tzv. **PEST analýza**, případně PESTEL analýza. P = politické (a legislativní) prostředí, E = ekonomické prostředí, S = sociální prostředí, T = technologické prostředí, případně E = environmentální prostředí, L = legislativní prostředí. Zdroje pro vyhodnocení faktorů jsou snadno dostupné, vydávají je statistické úřady, banky, ratingové agentury a další organizace, které sestavují nejrůznější žebříčky světových organizací.

P značí politické a legislativní prostředí země, ve které má firma sídlo, a zemí, ve kterých podniká, pokud jsou odlišné. Tyto faktory jsou stěžejní zejména při rozhodování o založení firma a o vstupu na trh. Nestabilní prostředí odrazuje firmy od vstupu. Z **právního prostředí** firmu nejvíce zajímá např. možnost kontroly vlastnictví, právní úprava podnikání zahraničních subjektů, možnost nákupu pozemků a nemovitostí, možnost repatriace zisku do zahraničí, vymahatelnost práva, možnost založení nové firmy a ukončení podnikatelské činnosti, politický systém a politická stabilita, význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů, atd.), lobbying, odbory, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, členství v regionálních integračních seskupeních, politické vazby na další státy, mírové uspořádání světa bez válečných konfliktů, vnitropolitická situace, charakter politického systému, administrativní rozdělení – hranice, vízum, formální požadavky, ...

V rámci **ekonomického prostředí** se analyzuje hospodářská politika vlády, kurzová politika a politika vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.

**Zahraněobchodní politika** je soubor aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země. Hodnotí se, zda vláda uplatňuje spíše protekcionistický přístup, či liberalistický. Zatímco smluvní nástroje jsou dány mezinárodními smlouvami a zavazují k realizaci určitého obchodního systému, autonomní nástroje jsou v kompetenci jednotlivých zemí. Obecně platí, že méně vyspělé země jsou spíše protekcionisticky zaměřené, rozvinuté jsou liberálnější. Smluvní i autonomní nástroje nabývají podobu tarifních nebo netarifních nástrojů. *Tarifní nástroje jsou ve formě cla, tedy peněžní dávky vybírané při přechodu zboží přes hranice. Mezi netarifní nástroje patří dovozní přírážka (částka stanovená z procenta z celní hodnoty zboží), dovozní depozitum (po určité uplynutí doby je částka vrácena), množstevní omezení, minimální cena (spodní hranice ceny dováženého výrobky), dovozní licence, vyrovnávací clo (dávka vybíraná z dovozu subvencovaných výrobků), antidumpingové clo (z dovozu dumpingových výrobků). Nejčastější bariérou jsou technické překážky obchodu (certifikáty, povolenací řízení, změny výrobních postupů, atd.)*

Důležitou součástí ekonomických ukazatelů je sledování základních makroekonomických veličin a jejich vývoj v čase: HDP, inflace, nezaměstnanost, reálné směnné relace, vývoj platební bilance. Často se k ekonomickým faktorům přidává analýza základních demografických ukazatelů, životní úroveň obyvatelstva, spotřeba, disponibilní příjem.

Ekologické prostředí se v poslední době dostalo do popředí zájmů. Záleží na zaměření firmy, ale i v této oblasti se vyplatí sledovat ukazatele např. možnosti likvidace odpadu, hygienických předpisů a pravidel souvisejících s ekologií. Z hlediska ekologického prostředí se také v zemi hodnotí přístup ke krajině, systém ochrany přírody.

## Literatura a užitečné odkazy:

- Veber, J. a kol. (2014). Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press.
- [Doing Business - ranking](#)
- [Transparency international](#)
- [CSU – makroekonomické ukazatele](#)

## Kontrolní otázky:

1. Uveďte pro Českou republiku výši HDP, HDP na obyvatele, tempo růstu/poklesu HDP a uveďte, jaké mají jednotlivé ukazatele dopady na podnikatelské subjekty ve dřevařském sektoru.
2. Uveďte pro Českou republiku i zbylé makroekonomické ukazatele a určete dopady změn těchto ukazatelů na podnikatelské subjekty ve dřevařském sektoru.
3. Uveďte, jaký je daňový systém pro ČR, jaké jsou výše daní pro jednotlivé podnikatelské subjekty v ČR.
4. Uveďte stav běžného účtu v rámci platební bilance ČR.
5. Uveďte základní demografické údaje za ČR a jejich vliv na podnikatelské subjekty v ČR.
6. Zhodnoťte ekologický přístup z hlediska dopadu na dřevařské podniky.
7. Vyhledejte, jak se Česká republika umístila:
  - a) v žebříčku indexu demokracie sestavovaném každoročně časopisem *The Economist*
  - b) v žebříčku vnímání korupce sestavovaném *Transparency International* (2019)
  - c) v žebříčku *Doing Business* hodnotící podnikatelské prostředí ve 190 zemích světa
8. Uveďte nejvýznamnější světové organizace, kterých je ČR členem a jejich hlavní cíle a vize.

## 5. VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ – SOCIÁLNÍ A TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ

**Anotace:** Následující kapitola navazuje na předchozí a pokračuje v analýze vnějšího prostředí, tentokrát z pohledu sociálního a technologického. Po prostudování budou mít studenti přehled o tom, jaké indikátory jsou pro podnikatelskou činnost z těchto dvou oblastí nejnужnější pro sledování v čase a budou vědět, kde tyto informace vyhledat.

**Klíčová slova:** status, kultura, kulturní odlišnosti, konflikt, Hofstedeho dimenze, dimenze Trompenaara, technologická vyspělost

Sociální prostředí je často firmami opomíjeno, ale přitom právě složka sociální má zásadní vliv na rozvoj firmy, neboť veškeré aktivity jsou o lidech. O lidech uvnitř i vně organizace. V případě, že firma navíc vstupuje na zahraniční trh, může velkou roli sehrát i kultura, tedy identita lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, mění se relativně pomalu, s tím jak se mění společnost. Kultura je naučená, dědí se, je sdílená a ve velké míře ovlivňuje chování spotřebitele. Mezi základní kulturní odlišnosti patří jiný verbální projev, ale i neverbální komunikace, tedy např. oblékání, stravovací návyky, vztah k hygieně, estetické citění, symboly, rituály, mýty. Zejména v Evropě tak může převládat snaha o zachování kulturní identity, která může vést k preferenci domácích výrobků. V rámci sociálního prostředí se v zemích hodnotí **míra otevřenosti společnosti**, přičemž za otevřené země se považuje např. USA, Austrálie, západní Evropa. Typická je snaha o jasné vyjadřování názorů, maximální kodifikace informací, sklon k individualismu, racionální, pragmatické uvažování, etnicky různorodá společnost. Mezi typicky uzavřené společnosti se považuje Japonsko, Čína, africké země, tedy země, které se soustřeďuje na sebe, mají poměrně rigidní hodnotový systém (chování jedince ovlivňováno hodnotami společnosti), kolektivistická kultura, pevný řád, princip seniority, vliv zájmových skupin, vyjadřování je nejasné, často v náznacích, začlenit se je velmi obtížné.

Pro hodnocení odlišnosti kultur je vhodné využít tzv. **dimenze kultury**, které určil na základě výzkumu nizozemský vědec Hofstede. Národní kulturu charakterizuje na základě 5 základních dimenzí:

- vztah k autoritám
- vztah k nejistotám
- míra individualismu
- koncepce maskulinity x feminity
- vnímání časové perspektivy (krátkodobá x dlouhodobá orientace)

Kulturní hodnoty jsou přenášeny společenskými instituty, které ovlivňují společenské konvence i rámec spotřebního chování. Jejich vyjádřením jsou např. zákony, rodinné vazby, vzdělávací systém či náboženské instituce.

**Technologické prostředí** poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Mezi důležité údaje patří např. výdaje na výzkum a vývoj (% HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost IT, počet uživatelů internetu atd.

V 90. letech nastal dynamický nárůst elektronického obchodování: úspora nákladů, úspora času, flexibilita, možnost účinné komunikace, pohodlnost nákupů, vytvoření přímých vazeb, posilování věrnosti zákazníků a mnohé další výhody. Využívání internetu k marketingu, ecommerce (B2B, B2C), CRM. Nevýhodou je zneužití informací, obrovské množství informací a neschopnost ověřit pravost a aktuálnost informací, nejistá bezpečnost plateb.



## Literatura a užitečné odkazy:

- Veber, J. a kol. (2014). Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press.
- Hofstedeho dimenze
- Index digitální ekonomiky a společnosti
- World economic forum

## Kontrolní otázky:

1. Vysvětlíte jednotlivé kulturní dimenze a uveďte, jak se projeví při jednání firem v dřevařském sektoru.
2. Jak mohou kulturní odlišnosti ovlivnit výrobu v dřevařském sektoru?
3. Uveďte, jakých indexů dosahuje ČR v základních pěti dimenzích?
4. Uveďte, jaká je technologická vyspělost České republiky. Porovnejte s okolními státy.
5. Jak se umístila Česká republika dle Indexu digitální ekonomiky a společnosti, který sleduje digitální konkurenceschopnost členských států EU?
6. Jak se umístila Česká republika v hodnocení Světového ekonomického fóra dle indexu globální konkurenceschopnosti?

## 6. MEZINÁRODNÍ PROSTŘEDÍ A JEHO VLIV NA STRATEGIE PODNIKU

**Anotace:** Cílem následující kapitoly je poukázat na nutnost orientace podnikatelského prostředí v tuzemsku, ale i na mezinárodním trhu. Ať již z pohledu spolupráce se zahraničními dodavateli, partery či samotnými zákazníky, kdy podnik může rozšířit svoje působení na zahraniční trhy. Expanze do zahraničí tak může být jednou z důležitých strategických rozhodnutí podniku. Zásadním klíčem úspěchu je pak znalost odlišnosti kultur nejen v jednání a vnímání.

**Klíčová slova:** zahraniční trh, vývozní marketing, globální marketing, interkulturní marketing, strategie na mezinárodním trhu, kulturní odlišnosti, proxemika, haptika

V dnešním otevřeném prostředí je pro firmy velmi důležité uvědomit si působnost na mezinárodním trhu. I malá firma je ovlivněna děním na mezinárodní úrovni. Zároveň pokud je firma úspěšná, může uvažovat o vstupu na mezinárodní trh se svými produkty. Existuje pět koncepcí marketingového řízení. Výrobní koncepce je typická pro sériovou výrobu, při níž je předpoklad, že spotřebitelé chtějí levné a dostupné výrobky. Firma se soustředí se na nízké výrobní náklady a efektivní distribuci. Výrobová koncepce se oproti tomu soustředí na neustálé zdokonaňování výrobků. Zde je předpokladem, že spotřebitelé chtějí kvalitní výrobky a image a jsou ochotni za to zaplatit. V rámci prodejní koncepce se firma snaží prodat již vyrobenou produkci a využívá často agresivní prodejní techniky. Tradiční marketingová koncepce má za cíl uspokojování potřeb a přání zákazníků a musí to dělat lépe než konkurence. Poslední verzí, která vznikla, je koncepce sociálního marketingu, která kromě zájmů spotřebitele a firmy navíc sleduje i dlouhodobé zájmy společnosti.

Při vstupu na zahraniční trh mohou firmy zvážit tři možnosti: **vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing**. Vývozní marketing má snahu adaptovat obchodní politiku podle podmínek jednotlivých států, vypracuje se tedy konkrétní nabídka pro konkrétní trh. Tento typ marketingu je typický pro podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a na zahraniční trhy vstupují postupně, charakteristická strategie pro malé a střední podniky (MSP), často se nejedná o produkty s vysokou přidanou hodnotou, ale o běžné výrobky, orientace na geograficky blízké trhy (např. české firmy do Německa). U globálního marketingu je základním předpokladem, že dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů, spotřebitelé upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny, uplatnění výrobků na světovém trhu přináší úspory z rozsahu (velkosériová výroba). Tento typ marketingu umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků a je založen na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Používají velké transnacionální korporace (např. průmyslové výrobky, spotřební elektronika, kosmetické výrobky, nealkoholické nápoje) Tato koncepce však nebere v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a neumožňuje rychlou reakci na konkurenci. Regionální pobočky pouze uplatňují koncept definovaný světovou centrálou, což může být demotivující pro manažery, kteří mají omezené rozhodující pravomoci. Interkulturní marketing je třetí možností a odráží sociálně-kulturní odlišnosti jednotlivých zemí. Díky tomuto přístupu se vyvíjí mezinárodní produkty, které jsou přizpůsobené zákazníkům z různých trhů prostřednictvím relativně nenákladných adaptací výrobků v oblasti např. výrobové politiky (úprava chuti, barvy, velikosti balení), značkové politiky (výběr vhodné značky pro cílový trh, tuzemské značky), cenové politiky (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků, menší spotřebitelská balení za nižší cenu), distribuční politiky (přizpůsobení sortimentu, otevírací doby), komunikační politiky (místní herci v televizních reklamách, sponzoring sportů). Interkulturní marketing využívá sociálně-kulturní zóny a umožňuje využívat jednotný marketingový přístup pro více zemí, neboť adaptovat výrobky pro každou zemi by bylo příliš nákladné. Příkladem sociálně-kulturních zón v Evropě mohou být: Skandinávské země, Anglosaské země, Západní Evropa, Středozezemí, Střední Evropa, Pobaltí, Jihovýchodní Evropa, Slovanské země východní Evropy. Podnik si vybere jednu zemi ze zóny, ve které si ověří správnost svojí strategie a poté stejný postup uplatňuje i dalších zemích v zóně.

## Strategie na mezinárodním trhu jsou:

### **strategie vedoucí firmy (leader strategy) – např. COCA COLA**

Cílem firmy je získání dominantního postavení na světovém trhu, zvýšení podílu. Podnik často využívá inovace (musí hodně investovat do vědy a výzkumu), zajišťuje širokou nabídku, intenzivně spolupracuje s distribučními řetězci a nákupními aliancemi, typické jsou masivní celosvětové kampaně a častými nástroji pro získání či udržení vedoucí pozice jsou akvizice nebo fúze<sup>1</sup>

### **strategie druhé největší firmy na trhu (challenger strategy) – např. PEPSI COLA**

Firma se snaží o oslabení pozice leadera a získání jeho podílu. Výhodou firmy je, že se může soustředit na slabé stránky vedoucí firmy a změřit se na vylepšení, např. cenovou politiku, intenzivní komunikační politiku, inovace, lepší doplňkové služby

### **strategie firem, které napodobují velké firmy (follower strategy) – např. Kofola, RC Cola**

Typické pro malé a střední podniky, které se snaží udržet si získaný tržní podíl a neztratit zákazníky. Firmy nabízejí kvalitní výrobky za přijatelné ceny a často jsou velmi úspěšné. Firemní image a značka obvykle nehrají významnou roli; obory, u nichž diferenciací produktu obvykle nehraje roli (dřevařský průmysl apod.). Firmy se snaží o udržení stávající situace, tržní podíly bývají vysoce stabilní

### **firmy, které se zaměřují na mikrosegmenty (strategy of market niche) - např. Tech-Wood**

Firmy jsou zaměřené na úzký segment trhu, o který nemají konkurenti zájem. Nejsou přímými konkurenty velkých firem, zaměřují se na tržní mezery (mikrosegmenty), nabízejí specializované produkty, které by pro velkou firmu nebyly rentabilní. Rizikem je vstup silnějšího konkurenta, změna poptávky.

Rozhodování o internacionalizaci firemních aktivit záleží na firemní kultuře, sdílených firemních hodnotách i na manažerském stylu.

### **Mezi globální přístup řízení firmy patří:**

- strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy (*penetration strategy*)
- strategie diferenciací (*differentiation strategy*)
- strategie úzké specializace (*concentration strategy*)

Důležitou součástí rozhodovacího procesu vstupu na mezinárodní trh jsou sociální a kulturní odlišnosti, které mají vliv na chování a rozhodování spotřebitelů. Kulturní odlišnosti vyžadují odlišný přístup při obchodních jednáních. Čím větší jsou kulturní odlišnosti, tím více se objevují kulturní nedorozumění. Existuje celá řada dimenzí, která se dá sledovat pro určení kulturních odlišností, např: orientace na výkon/orientace na status. Odlišné jsou i typy komunikace – verbální, paraverbální, neverbální – a každá z kultur dává různý důraz na odlišné typy komunikace, včetně toho, zda se jedná o přímou či nepřímou komunikaci. Prostředkem komunikace je i vzdálenost dvou spolu komunikujících subjektů či množství a způsob doteku. Oblastí vzdálenosti mezi subjekty se zabývá proxemika, komunikací prostřednictvím dotyku haptika. Na základě tohoto aspektu se kultury dělí na kontaktní a bezkontaktní. I proces myšlenkových úvah, respektive dohod nad projednávaným tématem může mít odlišný postup. Pro některé země je typické logicky uvažovat ve spirále, kde se jednající neustále vrací k již dohodnutému a postupně zpřesňuje výsledek jednání. Při lineárním logickém myšlení má jednání organizovaný začátek a konec, k hlavním bodům se jednající vyjadřují přímo a vše navazuje na předchozí.

## Literatura a užitečné odkazy:

- Veber, J. a kol. (2014). Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press.
- Hofstedeho dimenze – [porovnání kultur](#)
- CSU – [informační technologie](#)

## Kontrolní otázky:

1. Jaké uvádí Hofstede/Trompanaar dimenze, podle kterých můžeme porovnávat kultury?
2. Porovnejte kulturu ČR a Číny, jaké potenciální problémy mohou nastat při vyjednávání?
3. Jaký mají kulturní odlišnosti vliv na stanovení strategie firmy?
4. Jaké mohou být strategie firmy na mezinárodním trhu?
5. Jako jsou základní koncepce mezinárodního marketingu?
6. Jaké jsou typy komunikace a odlišnosti mezi kulturami?
7. Uveďte příklady zemí, které jsou orientované na výkon a které na status
8. Jaký je rozdíl mezi přímou a nepřímou komunikací? Uveďte příklady kultur.
9. Co je to proxemika? Uveďte základní odlišnosti pro obyvatele jižní a severní Evropy. K jakým nedorozuměním může dojít?
10. Co označuje pojem haptika a jak se projevuje v interkulturní komunikaci?

---

<sup>1</sup> Akvizice = převzetí podniků na základě koupě a prodeje a může mít charakter jak přátelského nebo nepřátelského převzetí

Fúze = dohodu podnikatelů o splynutí jejich podniků v jediný podnik. Splynutím buď všechny podniky zanikají a vzniká nový, nebo jeden podnik existuje dále a ostatní do něj vplynou.

## 7. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

**Anotace:** Kapitola se věnuje základům hodnocení podniku z vnitřního hlediska. Poukazuje na nutnost znalosti adekvátních zdrojů firmy, včetně vývoje a prognóz do budoucna. Cílem je uvést nejdůležitější ukazatele, které musí podnik sledovat, aby byla zachována jeho efektivita.

**Klíčová slova:** situační analýza, finanční analýza, analýza marketingového mixu, analýza zdrojů a kompetencí, analýza hodnotového řetězce

Úspěšnost podniku je závislá na souladu mezi zdroji podniku a předpoklady vnějšího prostředí. Konkurenceschopnost firmy je založena především na schopnosti využít příležitosti z vnějšího prostředí prostřednictvím zdrojů, kterými firma disponuje. Pro analýzu vnitřního prostředí se využívá situační analýza, tedy stanovení výchozího postavení podniku. Umožňuje specifikovat vnitřní zdroje a schopnosti a současně **odhadnout** vývoj do budoucna. Strategická analýza vnitřního prostředí je potřebná k **identifikaci zdrojů a kompetencí**, které umožní budovat konkurenční výhodu. Při situační analýze se podnik zaměřuje na zhodnocení dosavadní strategie, analýzu podle marketingového mixu, analýzu zdrojů a kompetencí, analýzu hodnotového řetězce, analýzu portfolia.

**Mezi ukazatele pro zhodnocení dosavadní strategie patří:** růst/pokles prodejů ve srovnání s vývojem trhu, růst/pokles relativního podílu na trhu, vývoj čistého zisku, návratnost investic, zlepšování/zhoršování konkurenční pozice. Nejpoužívanější metoda zhodnocení dosavadní strategie je **finanční analýza**, která se zaměřuje na stav ziskovosti, likviditu<sup>2</sup>, aktiva podniku, porovnávání skutečných finančních ukazatelů s plánovanými, výnosnost aktiv (ROA), míru návratnosti investic<sup>3</sup> (ROI), průměrný úrok, celkovou zadluženost, ukazatele podniků vázané na hodnotu akcií, poměr tržní a účetní hodnoty akcií, rentabilitu tržeb<sup>4</sup>.

Analýza podle marketingového mixu (4 – 8P) se zaměřuje na analýzu produktu (P = product), cenové politiky (P = price), distribuce (P = place), propagace (P = promotion). V novějším pojetí je možné přidat složku lidského faktoru (P = people), ať již z hlediska lidí, kteří ve firmě pracují, či zákazníků, vytváření balíčků (P = packaging), programování (P = programming) či spolupráce (P = partnership).

Analýza zdrojů a kompetencí se zaměřuje na identifikaci zdrojů, identifikaci schopností a na tomto základě na odhad využití potenciálních zdrojů a schopností. Na základě toho je možné formulovat strategii. Je nutné identifikovat **hmotné zdroje** (stroje, přístroje, zařízení, pozemky, budovy a haly, dopravní prostředky), mezi ukazatele patří: počet, kapacita, rozloha či spotřeba, stáří, výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost, kvalita výstupu, flexibilita strojového parku, pružné výrobní systémy, umístění závodu blízko surovinových zdrojů či blízko zákazníků; **lidské zdroje**, kde mezi základní ukazatele patří: počet a struktura podle kvalifikace, motivace, adaptabilita; **finanční zdroje** vlastní a cizí zdroje, analýza v rozsahu od získávání kapitálu, resp. přístupu k cizímu kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitálu, úhradu závazků až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Dále je nutné při hodnocení nezapomenout na **nehmotné zdroje / intelektuální kapitál / znalostní zdroje**. Hodnota nehmotného majetku může dosahovat významného podílu na hodnotě aktiv společnosti. **Intelektuální kapitál** se skládá z lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a vztahového kapitálu.

V rámci analýzy hodnotového řetězce dochází k rozdělení činností, podle toho, jak se podílejí na vytváření hodnoty, a to na: primární (základní) činnosti, což jsou všechny činnosti, které se týkají výroby produktu, jeho marketingu a prodeje a služeb spojených s užíváním produktu (poprodejní služby) a podpůrné činnosti, což jsou všechny činnosti, které zajišťují realizaci primárních činností. Smyslem analýzy hodnotového řetězce je popsat jednotlivé činnosti z hlediska tvorby hodnoty a nákladů s ní spojených. Výsledkem pak může být reorganizace procesů a činností s cílem maximalizovat hodnotu při minimálních nákladech.

Pro analýzu portfolia existuje celá řada různých technik. Mezi nejpoužívanější patří Porterova analýza 5 tržních sil, BCG matice, diferenční analýza, Paretovo pravidlo, SWOT analýza, Technika scénářů, VRIO analýza a další.

## Literatura a užitečné odkazy:

- Veber, J. a kol. (2014). Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press.

## Kontrolní otázky:

1. Co je to situační analýza a kdy se provádí?
2. Jaké ukazatele je možné použít pro zhodnocení dosavadní strategie firmy? Jak strategii změnit, aby se ukazatele změnila požadovaným směrem?
3. K čemu slouží analýza marketingového mixu/hodnotového řetězce/zdrojů a kompetencí?
4. Uveďte SWOT analýzu pro vybraný dřevařský podnik.

---

<sup>2</sup> Schopnost přeměny majetku na peníze neboli schopnost podniku použít svůj majetek k úhradě závazků

<sup>3</sup> = čistý zisk/aktiva nebo pasiva

<sup>4</sup> čistý zisk/tržby

## 8. KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ JAKO KLÍČ KE STANOVENÍ STRATEGIE

**Anotace:** Cílem následující kapitoly je, aby studenti uměli určit konkurenční výhody podniku, věděli, jak neustále zvyšovat konkurenceschopnost podniků a znali limity a omezení při podnikání na tuzemském i mezinárodním trhu s ohledem na svoji konkurenci v rámci hospodářské soutěže.

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, inovace, konkurenční výhoda, konkurence, benchmarking, ryzí konkurenceschopnost, semi-konkurenceschopnost, pseudo-konkurenceschopnost, absolutní výhoda, komparativní výhoda, **Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, hospodářská soutěž**

Cíl veřejných aktérů je zvyšovat životní a ekonomickou úroveň obyvatel a zajistit dlouhodobě udržitelný rozvoj regionu. Podpora může být buď přímá či nepřímá. Hlavním účelem podpory je, aby podniky zvyšovaly svoji konkurenceschopnost. Ta je definována jako schopnost firmy trvale a se ziskem vytvářet produkty. Do druhé poloviny 20. století byla konkurenceschopnost spojována především s materiálními výrobními faktory – tzn. dostupnými přírodními zdroji, objemem pracovní síly a disponibilním kapitálem. Od 21. století je kladen větší důraz na nemateriální, nehmotné a neekonomické faktory – schopnost generovat a využívat inovace a kvalitu lidských zdrojů. Posun od standardizace k individualizaci produktů.

Za konkurenční výhodu se považuje vše, co dává firmě dočasně náskok před konkurencí. „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na těch trzích, kde je konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je pak to, co je zákazník za produkt ochoten zaplatit. Konkurenční strategie má za úkol vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence.*“ (Porter, 2004)

Konkurenční výhoda nakonec může rozhodnout o tom, zda zákazník koupí produkt v dané firmě, nebo u konkurence. Konkurenční výhoda však není trvalá, je to dočasná výhoda, kterou můžete podnik velmi rychle ztratit buď vlastní chybou, úsilím konkurence nebo situací na trhu. Příkladem konkurenční výhody může být např. lepší nebo kvalitnější výrobek nebo služba, lepší zákaznická podpora nebo služby zákazníkům navázané na produkt, rychlejší reakce na požadavky zákazníků, produkt přizpůsoben potřebám, rychleji uvedený nový výrobek nebo služba na trhu, cenově výhodnější výrobek (obvykle levnější při srovnatelné kvalitě konkurenční nabídky), lepší forma distribuce nabídky zákazníkovi (větší výběr možností, e-shop), lepší propagace a komunikace se zákazníky, lepší síť dodavatelů a partnerů, pružnější firemní procesy, rychlejší reakce na změny na trhu, lepší technologie, vyšší produktivita, lepší informace, atd. „*Firma má konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nejsou schopni napodobit, případně by to pro ně bylo příliš nákladné.*“ (Hitt, 2004).

**Konkurence** je označením pro proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu). Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů.

Konkurence může být na straně nabídky, poptávky či napříč trhem. **Konkurence**, a tedy i konkurenční prostředí, je jedním z předpokladů fungování **tržního hospodářství**. Benchmarking je systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s konkurenčními podniky za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

Podle typologie konkurenčních výhod je možné rozlišovat ryzí konkurenceschopnost, semi-konkurenceschopnost a pseudo-konkurenceschopnost. Rozlišujícím faktorem, který rozhoduje, do které kategorie konkurenční výhody patří, je způsob vytváření, získání, rozvíjení a udržování v rámci konkurenčního prostoru. Ryze konkurenční výhody se nijak nesnaží omezit či zcela eliminovat konkurenci nezákonným nebo neetickým chováním, ani snahou ovlivňovat další externí vlivy nad rámec podnikatelské činnosti firem. Ryze konkurenční výhody posilují daný podnik, aniž by omezovaly schopnosti ostatních podniků rozvíjet jejich vlastní konkurenční výhody a účastnit se s nimi

soutěže o spotřebitele. Jsou také primárně založeny na vlastní schopnosti podniku je vytvářet a dlouhodobě udržet. Oproti tomu pseudo-konkurenční výhody se zaměřují zejména na oblast ovlivňování zákazníka prostřednictvím neetických a případně nelegálních praktik. Semikonkurenční výhody podniky získávají často jako doplněk vlastních schopností, případně hledají kompenzaci vlastních slabín. Jsou získávány i mimo rozvoj vnitřních faktorů, nicméně neomezují ostatní podniky a jejich možnost uplatnit vlastní ryze konkurenční výhody.

**Komparativní výhoda** byla použita v rámci ekonomických teorií a vysvětluje výhodnost mezinárodního obchodu za určitých podmínek i v situaci, kdy jedna země je schopná vyrábět všechny druhy produktu s nižšími náklady než země druhá. Princip komparativních výhod se neváže pouze k mezinárodnímu obchodu, ale popisuje obecně situace, kdy je jeden ze subjektů ekonomického vztahu v některé činnosti produktivnější než všichni ostatní. Pokud subjekt (firma nebo země) může určitý druh produktu vyrábět s nižšími náklady než jiné subjekty, má vůči ostatním **absolutní výhodu**.

Podnikání na volném trhu je soutěžní hra. Aby byly dodrženy veškeré podmínky pro uplatnění ryze-konkurenčních výhod, dohlíží na hospodářskou soutěž **Úřad pro ochranu hospodářské soutěže**. Tento orgán může zakázat dohody, které omezují hospodářskou soutěž, a uložit pokutu společností, které porušily soutěžní právo.

Mezi porušení soutěžního práva patří zneužití dominantního postavení na vymezeném relevantním trhu na újmu jiných soutěžitelů či spotřebitelů (srov. § 11 odst. 1 zákona, čl. 102 SFEU). Samotné dominantní postavení není považováno za protiprávní. Dominantovi pouze vznikají specifické povinnosti, které musí při svém tržním chování dodržovat. Například nesmí stlačovat marži (*margin squeeze*) a snížit své ceny až pod úroveň nákladů. Další z nekalých praktik jsou kartelové dohody, tedy takové dohody mezi obchodníky, které narušují hospodářského prostředí a s tím související snížení blahobytu spotřebitelů. Např. dohody o přímém určení cen (cena není určena trhem, ale je smluvna mezi prodejci); dohody o rozdělení trhu, cenový kartel uzavřen mezi uchazeči o veřejnou zakázku (*bid-rigging*). Antimonopolní úřady vytvořily efektivní nástroj v boji s kartely a to tzv. *leniency program*.

Mezinárodní konkurenceschopnost zemí je sledována v rámci žebříčků konkurenceschopnosti. Nejpropracovanější se jeví *The Global Competitiveness Report* - Index globální konkurenceschopnosti, ve kterém je každé dva roky hodnoceno 140 - 144 zemí světa. Hodnotí se řada různých faktorů, které se sbírají a analyzují dle stejné metodika.

## Literatura a užitečné odkazy:

- HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts. 6 th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0324275307
- PORTER, MICHAEL E. Competitive Advantage. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. 557 s. ISBN: 0-7432-6087-2
- ZICH, Robert. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích
- [Úřad pro ochranu hospodářské soutěže](#)
- [Abeceda hospodářské soutěže](#)

## Kontrolní otázky:

1. Co je to konkurenceschopnost a proč je potřebné ji zvyšovat?
2. Jaký je rozdíl mezi ryzí konkurenceschopností, semi a pseudo konkurenceschopností?
3. Co je to konkurenční výhoda (uveďte příklady) a jak ji získat?
4. Jak je charakterizována absolutní a komparativní výhoda při obchodování na mezinárodním trhu?
5. Jak firmy mohou porušit hospodářskou soutěž? Jaká je aktuální situace v ČR? Kdo dohlíží na ochranu hospodářské soutěže a jakým způsobem?



## 9. FORMULACE STRATEGIE

**Anotace:** Cílem poslední kapitoly je uvést celý proces tvorby strategie s ohledem na stanovené cíle podniku a jeho možnosti naplňování těchto cílů.

**Klíčová slova:** podnik zaměřený na spolehlivost produktů, podnik orientovaný na zavádění nových produktů, podnik orientovaný na efektivnost prodejní sítě, podnik orientovaný na levnou výrobu

V předchozích kapitolách bylo shrnuto, jaké veškeré analýzy si musí firma udělat, jaké ukazatele sledovat, jak je vyhodnotit, aby mohla následně stanovit vhodnou strategii, která bude odrážet jak potřeby zákazníků, tak možnosti dané firmy. Strategie nelze unifikovat, nelze schematizovat, je možné pouze shrnout dosavadní příklady dobré praxe. Správná strategie je konkurenční výhodou dané firmy a je odvislá od osoby/osob, která se formulací, ale i následnou implementací strategie zabývá.

Na základě definice specifických předností podniku (konkurenčních výhod) si podnik určí, zda ve své vizi chce být podnik zaměřený na spolehlivost produktů, podnik orientovaný na zavádění nových produktů, podnik orientovaný na efektivnost prodejní sítě či podnik orientovaný na levnou výrobu.

V případě **podniku orientovaného na spolehlivost produktů** je nutné zaměřit se ve strategii zejména na vysoce rozvinutou technologii, která umožňuje dosáhnout nadprůměrnou kvalitu produkce, vynikající vnitropodnikové klima vedoucí ke komplexní spolupráci uvnitř podniku včetně vysoce kvalifikovaných pracovníků na všech stupních, účinné metody stimulace pracovníků k dosahování vysoké jakosti produkce a špičkovou úroveň spolupráce s dodavateli.

**Podnik orientovaný na zavádění nových produktů** se bude soustředit na schopnost inovace v mimořádně krátkých cyklech, vysokou úroveň průzkumu trhu, přizpůsobení vývoje a výroby rychlému zavádění inovací, účinné metody stimulace na rychlé zavádění inovací, pružné vnitropodnikové plánování a řízení výroby, vysoká úroveň spolupráce s dodavateli, pružná výrobní základnu umožňující rychlé změny produkce.

**Podnik orientovaný na efektivnost prodejní sítě** se zaměří především na zajištění vysoké úrovně průzkumu trhu a využití jeho výsledků, vybudování účinných distribučních cest, servisu, poradenství, vysokou kvalitu pracovníků prodeje, propojení podniku s uživateli a dodavateli, vysoká úroveň řízení zásob a výroby, pružnou výrobní základnu umožňující rychlou změnu produkce, orientace na zajišťování uceleného sortimentu ve zvoleném oboru a orientaci na získání vysokého podílu na trhu úzce specializovaného sortimentu.

**Podnik orientovaný na levnou výrobu** bude zaměřovat svoji strategii zejména na dosahování vysoké výkonnosti ve všech oblastech činnosti podniku, účinnost stimulace k úsporám všeho druhu, organizaci vedoucí k minimalizaci režijních nákladů, schopnost maximálního zhodnocení vstupů s možností využívání druhotných surovin, odpadů apod., dosahování vysokého využívání instalovaných kapacit, dokonalé zvládnutí hromadné technologie výroby, vysokou úroveň spolupráce s dodavateli. Po stanovení hlavní strategie podniku budou následovat dílčí strategie, které budou hlavní strategii rozvíjet. Jedná se např. o strategii cenovou, strategii materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce, strategii hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem, strategii finanční, strategii rozdělení zisku a použití zdrojů, strategii úvěrů či marketingovou strategii.

Strategie vždy navazuje na strategické cíle, tedy rozvíjí vrcholové strategické cíle, které odpovídají na otázku, co se bude v budoucnu měnit a o kolik. Strategie odpovídá na otázku, jakým způsobem toho podnik dosáhne.

Mezi podmínky úspěšného zpracování a realizace strategie patří pochopení zásadních změn v ekonomice, zvládnutí principů strategického myšlení, vůle vrcholového vedení zvítězit a přesvědčení, že bez strategie nelze fungovat, neboť častým problémem firem je, že jim chybí jasná vize, cíle a samotná strategie. V době, kdy je zakázek dostatek, se to může krátkodobě dařit, ale firma tak rozhodně nevyužívá veškerý svůj potenciál. Dalším předpokladem je osobní angažovanost ředitele (majitele) a jeho nejbližších spolupracovníků při zpracování a realizace strategie a účast kvalifikované poradenské organizace znalé metodiky zpracování strategie i specifické situace v ekonomice

Problémy s realizací je již zmíněný nedostatek vůle vrcholového managementu, přežívající klima lhostejnosti středního managementu a pracovního kolektivu vyplývající jednak z nedostatečné práce vrcholového managementu s lidmi, jednak z celkového klimatu vyvolaného přezaměstnaností, nejasně formulované strategické cíle

a jejich nekonzistentnost, nedostatečně rozpracované strategické operace, odborná neschopnost pracovníků podniku strategické operace realizovat (operace v oblasti prodeje, nákupu, financování, personalistiky), podceňování potřeby zdrojů a nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci, nedostatečný systém hodnocení průběhu plnění strategických operací či slabá motivace pracovníků a jejich kolektivů k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

### **Literatura a užitečné odkazy:**

- Souček, Z., Marek, J. Strategie úspěšného podniku. Systém strategického řízení
- Zamazalová, M. Marketing obchodní firmy. Grada Publishing, 2009.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. Tvorba strategie a strategického plánování: Teorie a praxe. Grada Publishing, 2020

### **Kontrolní otázky:**

1. Uveďte příklady strategií v návaznosti na cíl zvýšit prodej produktu o 10 % za jeden rok.
2. Jaké jsou nejčastější problémy při stanovení strategie a její implementaci?
3. Na co se bude soustředit podnik zaměřený na spolehlivost produktů/podnik orientovaný na zavádění nových produktů/podnik orientovaný na efektivnost prodejní sítě/podnik orientovaný na levnou výrobu

**Název:** Studijní opora pro předmět Strategie podniku

**Autor:** Ing. Markéta Kalábová, Ph.D.

**Vydavatel:** Česká zemědělská univerzita v Praze

**Schváleno ediční komisí FLD**

**Počet stran:** 27

**První vydání**

**Rok vydání:** 2022

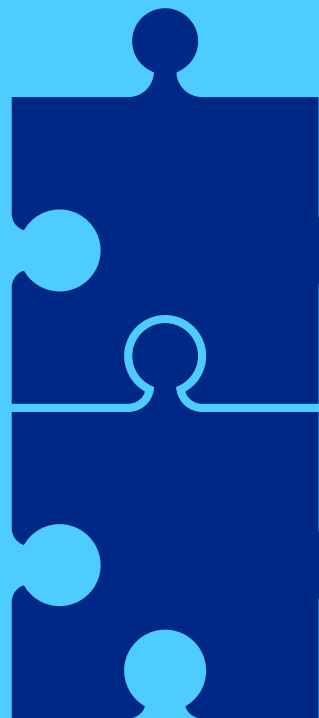
**ISBN:** 978-80-213-3173-0



Studijní opora pro předmět Strategie podniku

Ing. Markéta Kalábová, Ph.D.

2022



ISBN 978-80-213-3173-0



9 788021 331730