

T A

Č R

MANUÁL

Strategické řízení a rozhodování – předpoklad konkurenceschopnosti a ziskovosti MSP

Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků
ve venkovském prostoru

TL01000349



Autoři:

doc. Ing. Jarmila Straková, Ph.D.

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Recenzenti:

doc. RNDr. Tomáš Mrkvička, Ph.D. (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích)

Leoš Kubíček (Holistic management, s.r.o)

Strategické řízení a rozhodování – předpoklad konkurenceschopnosti a ziskovosti MSP

Manuál vznikl v rámci projektu č. TL01000349, názvem „Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru, který je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.

Publikace neprošla redakční úpravou, za její obsah odpovídá autor.

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2020

ISBN 978-80-7468-160-8 (print)

ISBN 978-80-7468-161-5 (pdf)

Obsah

Úvodní slovo	1
1 Strategicky myslet, rozhodovat a řídit – předpoklad prosperity MSP.....	3
1.1 Terminologie a pojmy z oblasti podnikové strategie	3
1.2 Nové přístupy v projekci podnikové strategie.....	4
1.2.1 Strategie podniku jako součást každodenního chování a rozhodování manažera	4
1.2.2 Teorie k praktickému využití – Porterův model pěti sil a hodnotový řetězec.....	5
1.2.3 Postup projekce hodnotového řetězce v podnikové praxi.....	7
1.2.4 Otestujte si stávající podnikovou strategii	8
1.3 Znalost podnikového prostředí – předpoklad objektivního řízení a rozhodování	9
1.4 Strategická situační analýza, ano či ne?	10
2 Cíle zpracování manuálu.....	11
3 Metodická vymezení manuálu	12
4 Aplikační část.....	13
4.1 Výsledky z výzkumu z oblasti strategického řízení u MSP v ČR	13
4.2 Výsledky z výzkumu podnikového prostředí u MSP v ČR	22
4.2.1 Mikroprostředí – vnitřní podnikové zdroje	22
4.3 Postup analýzy výrobního portfolia či portfolia služeb	24
4.4 Analýza a zhodnocení tržního prostředí podniku.....	27
4.4.1 Rozbor vnitřní struktury odvětví, ve kterém podnik působí	27
4.4.2 Analýza konkurentů podniku ve vazbě na příslušné produktové portfolio	31
4.4.3 Identifikace a popis faktorů vnějšího okolí podniku (makroprostředí)	32
4.5 Projekce hodnototvorných toků v podniku s cílem maximalizace tvorby přidané hodnoty	34
4.5.1 Klasifikace primárních (hodnototvorných aktivit)	34
4.5.2 Klasifikace sekundárních aktivit.....	35
4.5.3 Postup výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé procesní toky na příkladu kusové zakázky	35
5 Očekávané přínosy plynoucí z využití manuálu.....	46
6 Shrnutí a závěr	48
Použitá literatura	49
Představení autorů	51

Úvodní slovo

S rostoucí dynamikou a vývojem podnikového prostředí se zvyšují nároky na řízení podnikatelských subjektů. Dosavadní zásady, pravidla a způsoby jednání a rozhodování manažerů podniků selhávají, hledají se nové přístupy a způsoby řešení a formulují se nové zákonitosti v jednání a rozhodování podnikatelů. Potřeba uplatňovat prvky strategického řízení a rozhodování je u malých a středních podniků stejně významná jako u velkých podniků. Z podnikatelské praxe se stále více ozývají hlasy vlastníků podniků a manažerů volající po jedinečnosti a originalitě, která je úzce spojena s konkurenční podnikovou strategií, resp. s její formulací a implementací. Podniková strategie, je-li úspěšná, zaručuje podniku konkurenceschopnost, výkonnost a dlouhodobou udržitelnost.

Za guru ve vymezení a chápání pojmu konkurence, zejména konkurenční výhody a konkurenční strategie, lze považovat Michaela Portera, který na základě svých dlouholetých zkušeností z podnikové praxe deklaruje, že podstatou konkurence není porazit konkurenční rivaly, ale nabídnout zákazníkovi jedinečnou, originální hodnotu (Magretta, 2012), resp. vnímání toho, co je zákazníkovi nabízeno, a to v podobě unikátního produktu (výrobku nebo služby). Dosažení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a jejich udržitelnosti je podmíněno strategickým řízením a rozhodováním ze strany vlastníků a vrcholových manažerů MSP, kteří jsou denně s realitou konkurenčního trhu konfrontováni a řeší ji v souladu se zájmy svých podniků, mírou svých znalostí a zkušeností.

Navržený manuál vychází z dosažených výstupů z výzkumného projektu a z požadavků MSP, kdy z cílených rozhovorů vedených s vlastníky a vrcholovými manažery podniků vyplynul požadavek na zpracování jednoduchého a srozumitelného metodického návodu sumarizujícího, jaké atributy jsou nezbytné pro formulaci podnikové strategie a jaké procesy mohou být potenciální základnou pro zvýšení jejich ziskovosti, resp. jakým procesům by měla být věnována pozornost z hlediska tvorby přidané hodnoty. Měl by pomoci malým a středním podnikům zorientovat se ve složité problematice, jakou je strategické řízení a rozhodování, uvědomit si významnou úlohu a roli podnikové strategie a poskytnout doporučený návod, jak při její formulaci postupovat (jaké metody a nástroje použít). Manuál rovněž poskytuje návod, jakým způsobem přistupovat k analýze a hodnocení podnikových hodnototvorných procesů (vlastní vývoj, vstupní logistika, výroba / proces poskytování služeb, výstupní logistika, marketing a prodej a servisní a jiné doprovodné služby) včetně postupu výpočtu přidané hodnoty.

Jarmila Straková
Jan Váchal

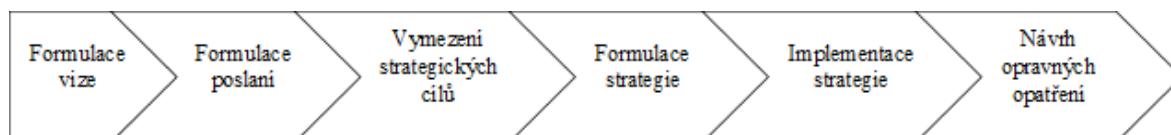
1 Strategicky myslet, rozhodovat a řídit – předpoklad prosperity MSP

1.1 Terminologie a pojmy z oblasti podnikové strategie

Strategické řízení sehrává významnou roli u všech podnikatelských subjektů ať už komerčních, či neziskových, přesto je však jeho úloha a role u řady českých podniků nedoceněna, zejména u velikostní kategorie malých a středních podniků včetně mikropodniků (Skokan a kol., 2013; Straková, 2019). Důvodů, proč tomu tak je, může být několik, např. nedostatek teoretických znalostí a odborných dovedností manažerů v oblasti strategického řízení, převládající orientace především na operativní řízení, snaha o to být nejlepší, přeceňování silných stránek podniku, kopírování konkurence aj.

Strategické řízení lze vymezit jako proces, v rámci kterého je formulována vize, mise neboli poslání podniku, strategické cíle, strategie, implementace strategie, a to vše s ohledem na vnitřní podnikové zdroje a vnější podnikové prostředí. Vize je představa, čeho chce podnik dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu 3 – 5 let. Poslání podniku charakterizuje smysl a účel existence podniku, co podnik dělat chce a co dělat umí, je to v podstatě konkretizace vize. Podnik si klade otázky typu: Jaký je důvod naší existence? Co je jedinečného na našem podniku? Kdo je naším hlavním zákazníkem? Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby dnes a v budoucnu? apod. Strategie je jednoduše řečeno slovy M. Portera protilátka vůči konkurenci. Teoreticky si ji podrobněji vymezíme v dalších kapitolách. Modelů strategického řízení lze v odborné literatuře najít mnoho jak od tuzemských, tak zahraničních autorů. Nelze konstatovat, který z nich je ideální, avšak rozhodující je, aby jednotlivé fáze procesu strategického řízení na sebe logicky vzájemně navazovaly (viz následující obrázek 1).

Obrázek 1: Základní struktura procesu strategického řízení



Zdroj: Straková, 2019.

Strategické myšlení lze definovat jako přemýšlení o strategii nebo jako způsob myšlení s určitými specifickými charakteristikami. Mintzberg (1994) za základní předpoklady strategického myšlení považuje tři prvky: zaměření manažerů na cíl, syntézu intuice, kreativity a výsledků analýz a systematické uvažování. Truneček (2004) navíc dodává, že strategické myšlení je podmíněno vnímáním proměnlivosti prostředí podniku, schopností reagovat na změny podmínek, celoživotním vzděláváním a učením.

Stejně jako se vyvíjí strategický management jako samostatná vědní disciplína, mění se i požadavky na řídicí pracovníky – manažery působící na různých úrovních řízení, počínaje operativní úrovní až po úroveň nejvyšší, tedy vrcholovou úroveň. Protože hovoříme o strategickém řízení, zaměříme svou pozornost na požadavky na vrcholové manažery, tzv. strategy. Jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti by tedy současní stratégové měli naplňovat? Jedná se o tzv. multitasking (schopnost snadno a rychle řešit různé problémy v rámci několika aktivit najednou), jack of all trades (kdy je stratég vnímán jako „všeuměl“, který má široký přehled o více oborech, rozumí financím, technologiím, marketingu apod.), stratég by měl být

dále aktivním spoluhráčem, a ne pouze poradcem, neměl by se soustředit pouze na dlouhodobou budoucnost a měl by být tím, který ovlivňuje, ne diktuje (Clegg a kol. 2011).

Heslo strategií

„Jediná jistota je nejistota.“

1.2 Nové přístupy v projekci podnikové strategie

1.2.1 Strategie podniku jako součást každodenního chování a rozhodování manažera

Definice strategie existuje mnoho. Je těžké říci, která z nich strategii nejlépe vystihuje. Ani podniková sféra není ve vymezení pojmu strategie jednotná, někteří manažeři ji definují jako vizi, jiní jako cíl ve smyslu dlouhodobého cíle, nebo plán. Již v předchozí kapitole jsme si strategii stručně vymezili jako protilátku vůči konkurenci. U pojetí strategie podle M. Portera ještě zůstaneme, neboť jeho pojetí strategie je dle názoru autorů nejbližší podnikové praxi. Porter dlouhodobě působil v podnikové praxi, studoval výsledky úspěšných a neúspěšných podniků a na základě svých dlouhodobých zkušeností a v úzkém sepětí s podnikovou praxí své poznatky publikoval v řadě prestižních vědeckých časopisů. Uvádí, že **strategie je vysvětlením toho, jak podnik bude tvářit v tvář konkurenci dosahovat mimořádné výkonnosti**. O konkurenci neuvažuje jako o boji (jako většina manažerů). Proklamuje, že klíč ke konkurenčnímu úspěchu spočívá ve schopnosti podniku vytvářet jedinečnou hodnotu pro zákazníka, resp. být jedinečný, ne nejlepší (jak popisuje tab. 1.). Za základ strategie považuje poznání struktury odvětví (Porterův metodický rámec pěti sil – struktura odvětví je určující pro to, jak bude hodnota, která je v něm vytvářena, také sdílena), relativní postavení podniku v rámci odvětví a hodnotový řetězec. Tyto tři základní metodické rámce vytvářejí podle M. Portera vhodnou půdu pro strategii (Magretta, 2012).

Tabulka 1: Přístupy ke konkurenci – být nejlepší, nebo být jedinečný

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
NULOVÝ SOUČET	KLADNÝ SOUČET
Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Zdroj: Magretta, 2012.

Pro manažery podniků vyplývá z tabulky 1 důležitý závěr. Jak Porter uvádí, nikde není předem dáno, jakou cestou se odvětví vydají ke konkurenční hře s nulovým, nebo kladným součtem, nevykazují žádné znaky, které by předurčovaly jejich osud, avšak je potřebné si uvědomit, že cesta, po které se ubírají, je výsledkem strategických rozhodnutí, která manažeři přijímají s ohledem ke konkurenčnímu jednání svých podniků. Špatná rozhodnutí stahují podnik ke dnu,

naopak dobrá rozhodnutí podporují zdravé konkurenční jednání, inovace a růst podniku (Magretta, 2012).

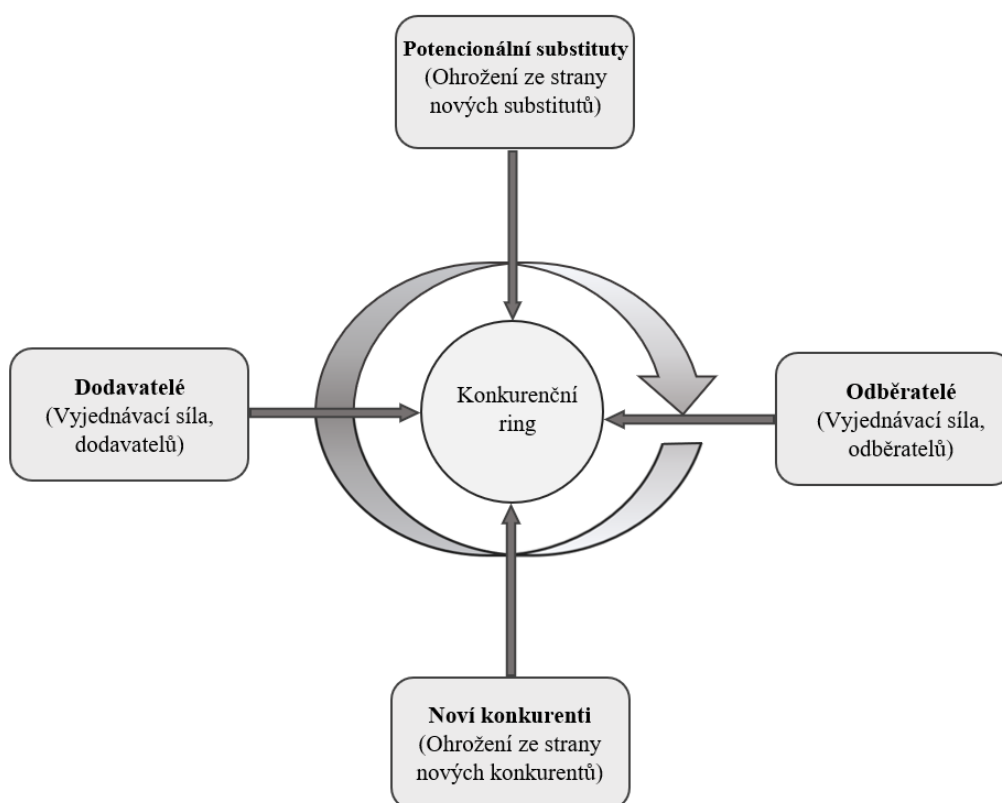
Heslo autorů

„Strategicky myslet – jediná jistota v ekonomické nejistotě.“

1.2.2 Teorie k praktickému využití – Porterův model pěti sil a hodnotový řetězec

Model pěti sil determinuje vzájemnou souvislost mezi strukturou a ziskovostí odvětví.

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, 1994.

Struktura odvětví je determinována pěti konkurenčními silami (viz obrázek 2 – potenciálními konkurenty, vyjednávací silou kupujících, vyjednávací silou dodavatelů, substituty a tzv. konkurenčním ringem), které si následně stručně vymezíme.

Noví konkurenti představují pro stávající rivaly v odvětví hrozbu, přináší s sebou novou produkční kapacitu, chtějí získat určitý tržní podíl a zákazníky. Síla hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví závisí na bariérách vstupu do odvětví. Jsou-li bariéry vstupu nízké, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je velmi vysoká. Naopak, jsou-li bariéry vstupu vysoké pro potenciální konkurenty, je hrozba jejich vstupu do odvětví nízká.

V případě druhé a třetí konkurenční síly (vyjednávací síly dodavatelů a vyjednávací síly kupujících) je potřebné zamyslet se nad tím, za jakých podmínek jsou tyto síly vysoké. Např. u dodavatelů je to tehdy, pokud existuje hrozba sdružování dodavatelů (byť jsou kartelové dohody zakázané), kteří si účtují ceny a dělí se tak více méně o zisk, nebo tehdy, pokud dodavatelé nabízejí patentované výrobky nebo výrobky, které jiní nevyrábí apod. Naproti tomu kupující mohou vytvářet tlak na ceny tehdy, pokud je jich málo (existuje pouze omezený počet

kupujících nebo každý z nich objednáva velké množství) nebo tím, že si začnou dané výrobky vyrábět sami, anebo tehdy, když se v odvětví vyskytují standardizované produkty.

Substituty představují zvýšenou hrozbu tehdy, pokud se jedná o produkty pro zákazníky atraktivnější a za výhodnější cenu.

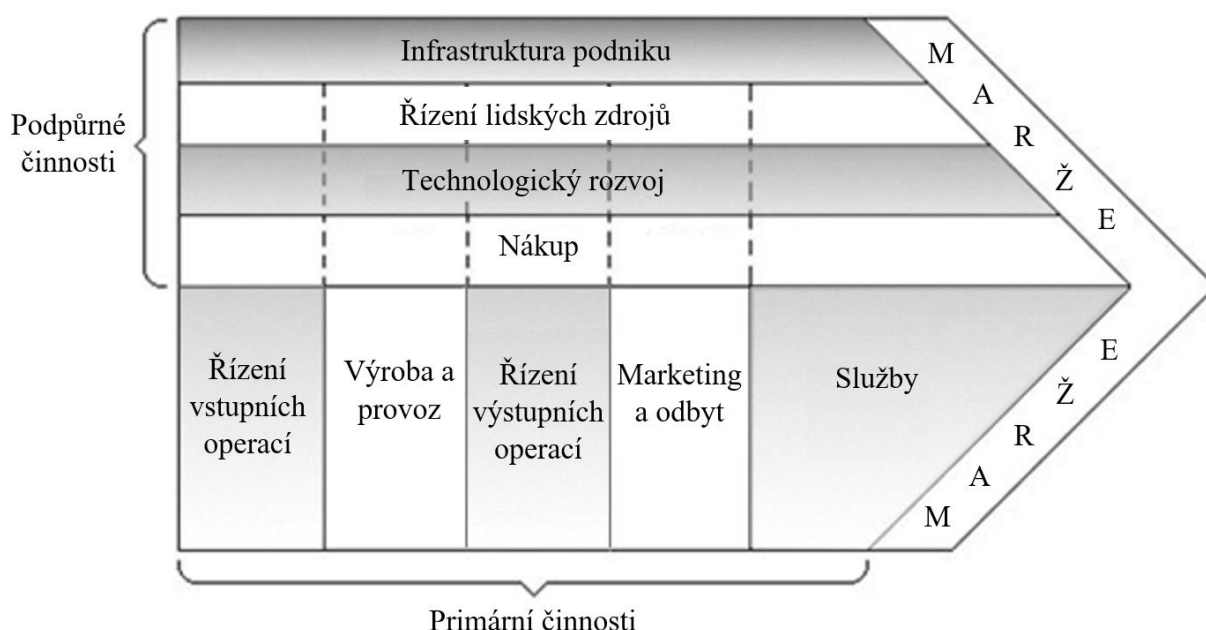
Při posuzování poslední konkurenční síly (stávajících konkurentů) bychom si měli uvědomit, že jejich vysoká rivalita limituje ziskovost odvětví. Intenzita konkurentů v odvětví je vysoká zejména tehdy, vyskytuje-li se v odvětví vysoký počet konkurentů, a to podobných jak do velikosti, tak i konkurenční síly, nebo tehdy, je-li růst odvětví pomalý. V odvětví může docházet k cenovým válkám, které jsou poměrně časté a které bohužel negativně ovlivňují ziskovost odvětví, nebo naopak k tzv. necenové konkurenci, kdy se konkurence odehrává na jiných základech než jenom na ceně, v tomto případě má naopak tento druh konkurence pozitivní vliv na ziskovost odvětví.

Poznáním vnitřní struktury odvětví jsou manažeři schopni říci, jak odvětví fungují, resp. jak se v nich vytváří a rozděluje hodnota.

Porter popisuje, že uvnitř různých odvětví působí tytéž síly, byť se manažerům může zdát, že se odvětví od sebe liší, dále že struktura odvětví determinuje jeho ziskovost, a v neposlední řadě prezentuje i domněnku, kterou se jeho kritici snažili vyvrátit, a to, že struktura odvětví je víceméně stabilní (Magretta, 2012). Mezi Porterovy kritiky lze řadit autory jako je Lynch (2005), D'Aveni (1994), Harvey a kol. (2001) aj. Kritiky se týkaly zejména statické povahy modelu v současném hyperkonkurenčním prostředí a schopnosti podnikatelských subjektů generovat zisky. Podle jmenovaných autorů model není schopen pomoci podnikům vyrovnat se s rychle se měnícím podnikovým prostředím a ignoruje význam řízení lidských zdrojů. Porter ale předpokládá, že je-li v odvětvích intenzivní hospodářská soutěž, budou podniky dosahovat nízkých zisků bez ohledu na to, jakými schopnostmi management podniků disponuje. Navzdory těmto kritikám Porter ve svých vědeckých pracích objasňuje, že struktura odvětví je překvapivě setrvalá, jak již bylo uvedeno, a to přestože ve vědecké obci převládá dojem, že „byznys“ se mění velmi rychle. Odhaluje, že struktura odvětví, jakmile jednou odvětví projde fází vznikání, bývá z dlouhodobého hlediska poměrně stabilní a že změna struktury, tedy i ziskovosti, vyžaduje poměrně dlouhou dobu (Magretta, 2012).

Hodnotový řetězec umožňuje rozložit podnik na strategicky závažné činnosti, jejichž výsledkem jsou vyšší ceny nebo nižší náklady. Poukazuje na celkovou hodnotu, sestává se z činností hodnototvorných, sekundárních a z marže (viz obrázek 3). Hodnototvorné činnosti jsou považovány za základní stavební kameny, jimiž podnik vytváří produkt mající pro zákazníka určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností (Magretta, 2012).

Obrázek 3: Hodnotový řetězec



Zdroj: Porter, 1985.

1.2.3 Postup projekce hodnotového řetězce v podnikové praxi

- a) Určete hodnotový řetězec odvětví.

V každém odvětví figuruje jeden nebo více modelů odvětvového hodnotového řetězce. Tyto modely odrážejí rozsah a sled činností, které většina podniků v odvětví vykonává. Je to místo, ve kterém se usídlila většina podniků vzhledem k širšímu hodnotovému systému. Klíčovými otázkami jsou: Jak daleko směrem vzhůru v hodnotovém řetězci činnosti dosahují? Provádí podniky v odvětví vlastní výzkum a vývoj? Projektuje a vyvíjí odvětví své produkty? Zhotovuje je? Na jakých vstupech je odvětví závislé? Odkud vstupy pocházejí? Jakým způsobem typický podnik v odvětví zajišťuje uvedení na trh, prodej, distribuci, dodání výrobku či poskytnutí služby? Rozhodující je určení hlavních činností, které ve vašem odvětví vytvářejí hodnotu a jsou pro ně specifické (Magretta, 2012).

- b) Porovnejte svůj hodnotový řetězec s hodnotovým řetězcem odvětví.

Cílem je zachytit všechny významné kroky v procesu vytváření hodnoty.

- c) Zaměřte se na faktory ovlivňující cenu, na ty činnosti, které v současnosti mají nebo mohou mít v budoucnu vliv na diferenciaci.

Zamyslete se, v jaké činnosti vytváříte mimořádnou hodnotu pro zákazníky? Vykonáváte činnosti, které Vaši konkurenti nevykonávají? Vytváříte hodnotu, aniž byste tím vyvolávali těmto činnostem obvykle přiměřené náklady?

- d) Zaměřte se na faktory ovlivňující náklady a zvláštní pozornost věnujte činnostem, které představují velký nebo rostoucí procentní podíl nákladů.

Měli byste si udělat co nejpřesnější obrázek všech nákladů spojených s každou činností, a to nejen přímých provozních nákladů a nákladů aktiv, ale i nákladů režijních, které jsou výkonem

určité činnosti vykonávány. Skutečný význam analýzy relativních nákladů spočívá v návrhu opatření, která můžete přijmout k jejich zlepšení (Magreta, 2012).

Shrme-li tuto kapitolu, tak z výše uvedeného lze konstatovat, že jak analýza vnitřní struktury odvětví, tak sestavení jedinečného originálního řetězce jsou vhodnými analytickými nástroji pro formulaci úspěšné strategie podniku včetně dalších nástrojů, se kterými se seznámíme v dalších kapitolách při základní charakteristice podnikového prostředí.

Heslo autorů

„Hodnotový řetězec konkrétního podniku je vždy originál.“

1.2.4 Otestujte si stávající podnikovou strategii

Dobrá strategie by měla naplňovat pět kritérií (viz tabulka 2):

- jedinečnou hodnotovou nabídku – uvědomění si, které zákazníky bude podnik obsluhovat, jaké potřeby bude uspokojovat a jaká relativní cena zajistí přijatelnou hodnotu pro zákazníky a přijatelnou ziskovost pro podnik;
- na míru přizpůsobený hodnotový řetězec;
- vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeřů – volba co dělat a co nedělat;
- strategický soulad hodnotového řetězce;
- časovou kontinuitu (Magretta, 2012).

Tabulka 2: Pět kritérií úspěšné strategie

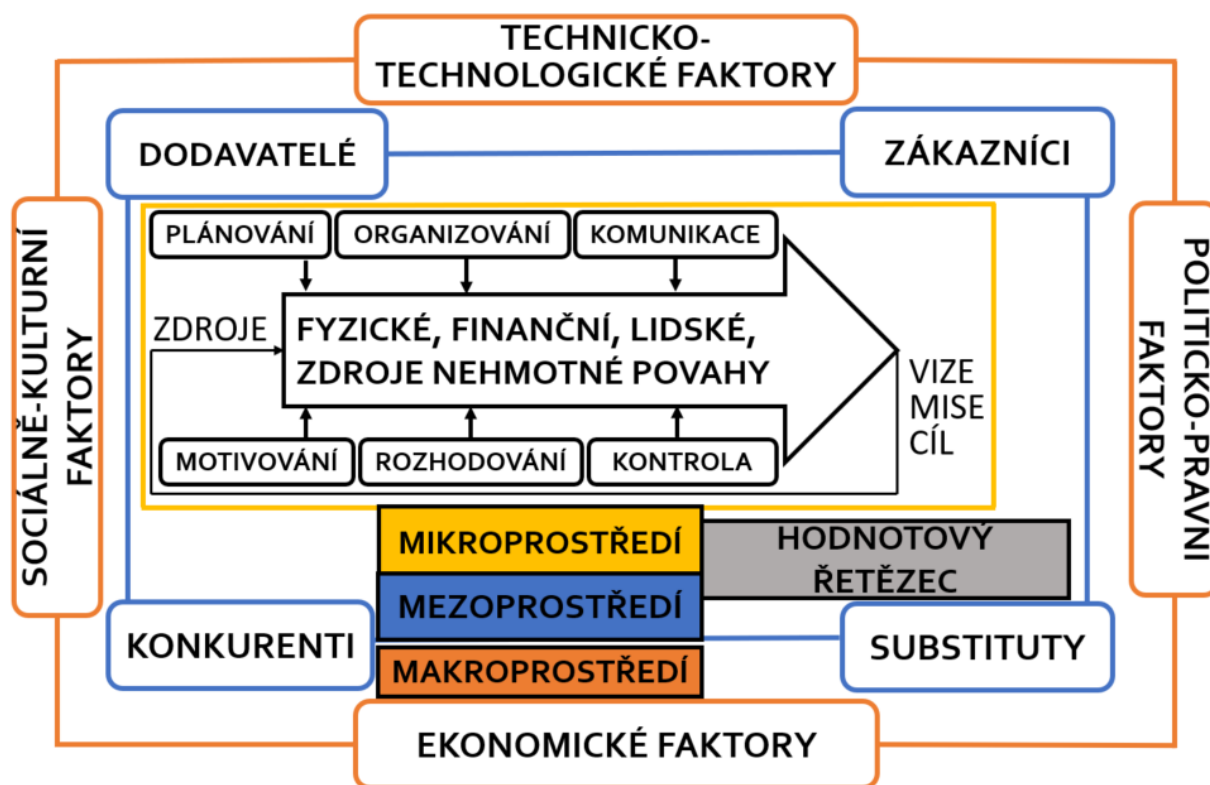
1. JEDINEČNÁ HODNOTOVÁ NABÍDKA Nabízíte jedinečnou hodnotu vybranému souboru zákazníků za správnou relativní cenu?
2. NA MÍRU PŘIZPŮSOBENÝ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC Liší se soubor činností, jimiž se předává vaše hodnotová nabídka, od činností, které vykonávají vaši soupeři?
3. VYLUČOVACÍ ROZHODNUTÍ ODLIŠNÁ OD VYLUČOVACÍCH ROZHODNUTÍ VAŠICH SOUPEŘŮ Máte jasno v tom, co nebudete dělat, abyste mohli poskytovat svou hodnotu tím nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem?
4. STRATEGICKÝ SOULAD V CELÉM HODNOTOVÉM ŘETĚZCI Je hodnota vašich činností zvyšována dalšími činnostmi, které vykonáváte?
5. ČASOVÁ KONTINUITA Je jádro vaší strategie dostatečně stabilní, aby vaše organizace mohla dosahovat dobrých výsledků v tom, co dělá, upevňovat jedinečnost hodnotového řetězce, vylučovacích rozhodnutí a strategického souladu?

Zdroj: Magretta, 2012.

1.3 Znalost podnikového prostředí – předpoklad objektivního řízení a rozhodování

Podnikové prostředí zahrnuje všechny faktory, které mají vliv na podnikání. Některé z těchto faktorů působí na podnikání přímo, ostatní mají nepřímé účinky. Na základě rozsahu intimity s podnikatelskými subjekty mohou být faktory podnikového prostředí rozděleny do různých kategorií, resp. složek (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Základní kategorizace podnikového prostředí



Zdroj: vlastní tvorba.

Mikroprostředí

Zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř podnikatelských subjektů, které ovlivňují kvalitu jejich činnosti (Worthington a Britton, 2010; Jain, Trehan, Trehan, 2014; Zamazalová 2010). Vnitřní zdroje jsou založené na vlastnictví, nebo na znalostech. Zdroje založené na vlastnictví zahrnují zdroje fyzické (zařízení, budovy), finanční, lidské a zdroje nehmotné povahy (duševní vlastnictví), v případě zdrojů založených na znalostech se jedná o odborné znalosti (Clegg a kol. 2011; Zuzák, 2011). Optimální struktura vnitřních zdrojů se stává podle názoru řady tuzemských i zahraničních autorů výchozí základnou pro tvorbu konkurenční výhody umožňující podnikatelským subjektům dosažení vyšší výkonnosti. Podle Barneyho (1991) by interní zdroje, mají-li sloužit jako zdroj konkurenční výhody, měly vykazovat určité vlastnosti, resp. být hodnototvorné (valuable), obtížně dostupné (rareness), nenapodobitelné (imperfectly imitable) a nenahraditelné (non-substitutable).

Mezoprostředí (konkrétní, specifické odvětví, ve kterém podnik působí)

Je charakterizováno jako nejbližší podnikové okolí, je vymezeno působením pěti sil (silou dodavatelů, odběratelů, konkurence, nových potenciálních konkurentů a hrozeb substitutů). Porozumění odvětvovému (nejbližšímu) podnikovému prostředí má zásadní význam, neboť značným způsobem ovlivňuje strategická rozhodnutí podnikatelských subjektů.

Makroprostředí

Zahrnuje faktory a vlivy působící na podnik z vnějšku, podniky jej svou činností nemohou ovlivnit. Znalost makroprostředí je pro samotnou existenci podniků významná, neboť změny v něm probíhající se od druhé poloviny minulého století zrychlují a neustále vyvíjí (Jain, Trehan, Trehan, 2014; Dagnino a kol., 2017). Každé makroprostředí je charakterizované celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel a dalších faktorů. Nezáleží na formě podnikání, všechny podniky jsou ukotveny v komplexní síti vztahů s různými podnikatelskými subjekty a jednotlivci. Tyto vztahy a povědomí strategií o vývoji podnikového prostředí napomáhají utvářet podnikovou strategii, určovat postavení/pozici a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů (Clegg a kol., 2011).

Heslo autorů

„Bez poznání podnikového prostředí je manažer slepý.“

1.4 Strategická situační analýza, ano či ne?

Strategická situační analýza (SSA) se zabývá analýzou všech složek podnikového prostředí s využitím široké řady analytických nástrojů pro jejich hodnocení. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je strategická situační analýza jedním z předpokladů úspěšných strategických rozhodnutí manažerů. Jakubíková (2008) ji charakterizuje jako komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost podnikatelských subjektů ve vzájemných souvislostech, jejíž výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů a možných strategií v závislosti na tom, do jaké míry je podnikové prostředí stabilní, nebo dynamické, jednoduché, nebo složité, a považuje ji za předpoklad kvality celého procesu strategického řízení podnikatelských subjektů. Výrazný mezník v nazírání na široký počet metod strategické situační analýzy přinesly Porterovy práce (2012, 2015), které popisují, že strategie podnikatelských subjektů není závislá na schopnosti předvídat změny, nýbrž že důležitá je zejména široká představa o tom, které skupiny zákazníků a jaké potřeby budou v následujících třech až pěti letech silné a dominující. Porter však připouští, že dobrá analýza má zásadní význam, jak již bylo výše uvedeno; za vhodné metodické rámce pro formulaci úspěšné konkurenční strategie doporučuje analýzu vnitřní struktury odvětví a hodnotový řetězec. I autoři manuálu považují znalost podnikového prostředí za zásadní pro růst, rozvoj a udržitelnost podniků. Vyjma základních metodických nástrojů upozorňují na význam, úlohu a roli vnitřních podnikových zdrojů a optimalizaci produktového portfolia podniku. Ve svých vědeckých pracích navrhuji, aby podnikové prostředí bylo posuzováno jako celek v jeho integrální podobě (Straková, 2019).

Heslo autorů

„Strategická situační analýza je zdroj poznání, hodnotový řetězec je nástroj tvorby přidané hodnoty.“

2 Cíle zpracování manuálu

- Posílit teoretické znalosti a praktické dovednosti manažerů a vlastníků MSP v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Objasnit roli a význam analytických nástrojů vhodných pro formulaci dobré strategie.
- Informovat o současném stavu strategického řízení u MSP.
- Popsat podnikové prostředí v jeho integrální jednotě.
- Specifikovat hodnotový řetězec podniku a jeho příslušné složky a charakterizovat význam hodnotového řetězce pro tvorbu přidané hodnoty v podniku.
- Poskytnout návod, jak analyzovat a nastavit hodnototvorné procesy podniku z hlediska tvorby přidané hodnoty.

3 Metodická vymezení manuálu

- Seznámení se s výsledky z výzkumného šetření MSP v oblasti strategického řízení.
- Analýza složek podnikového prostředí (zejména mikroprostředí a mezoprostředí) s využitím vhodných analytických nástrojů.
- Streaming, resp. zmapování a popis hodnototvorných podnikových procesů.
- Postup výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé hodnototvorné podnikové procesy.

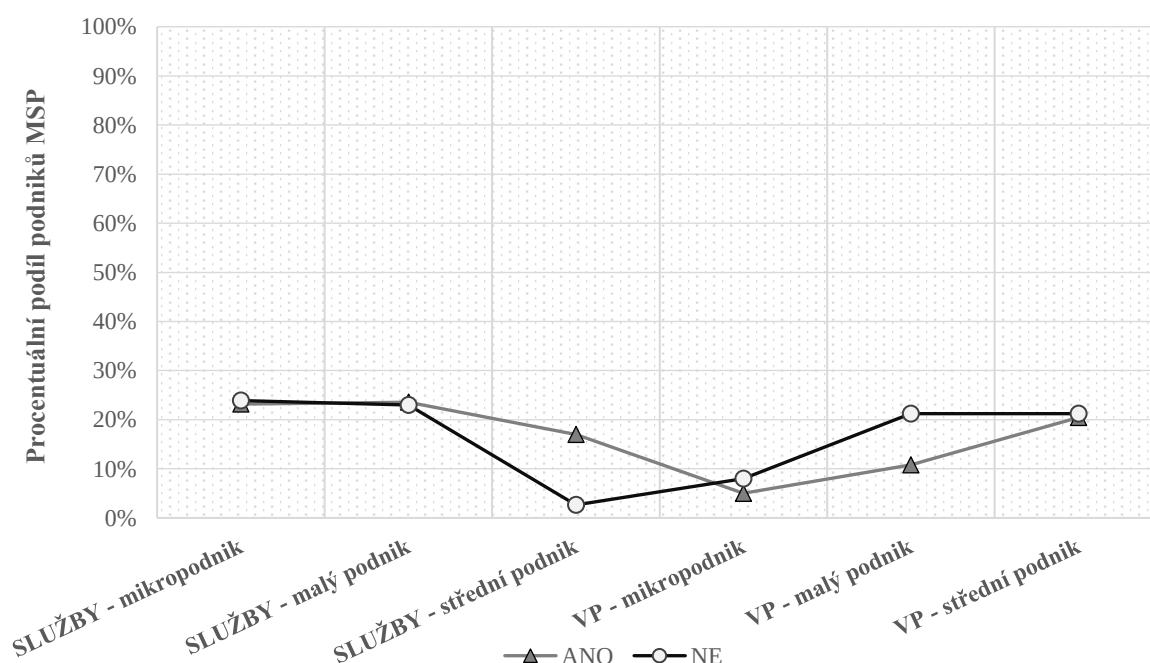
4 Aplikační část

4.1 Výsledky z výzkumu z oblasti strategického řízení u MSP v ČR

Uživatel manuálu má možnost porovnání současného stav v mateřském podniku se stavem zjištěným při výzkumu a přijímat v případě potřeby nápravná opatření (platí pro části 5.1 a 5.2).

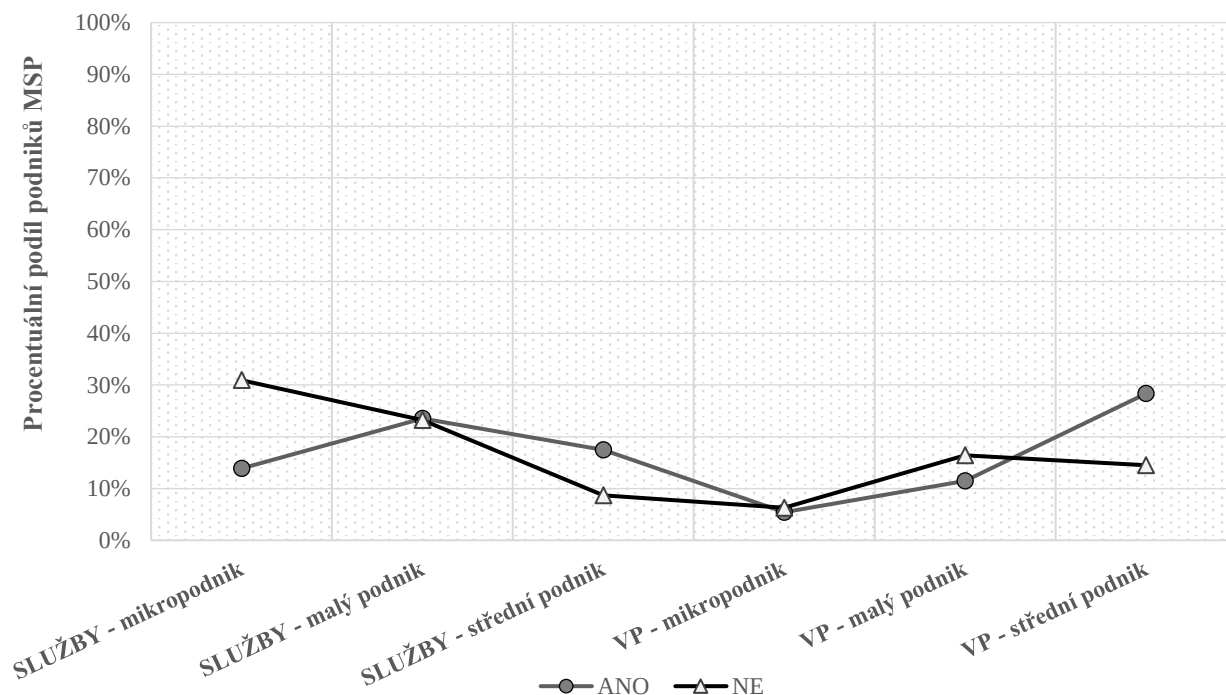
Prezentované výsledky popisují stav strategického řízení MSP včetně mikropodniků z pohledu názorové hladiny vrcholových manažerů (u středních podniků), vlastníků (u malých podniků a mikropodniků). Testovací vzorek zahrnoval více jak 500 MSP z celé České republiky. Uživatel má možnost porovnání úrovně strategického řízení a rozhodování ve svém podniku s příslušnou velikostní množinou podniků, které vyjadřují reprezentativní republikový vzorek MSP. Mapován je proces strategického řízení MSP, resp. formulace vize a mise podniků, vymezení jejich strategických cílů, existenci strategie, využívání analytických nástrojů / metod pro formulaci strategie a významnost podnikových procesů přispívajících k tvorbě hodnoty finálních produktů pro zákazníky. Současně s využitím matematicko-statistických metod je prezentována významnost jednotlivých složek podnikového prostředí a jejich faktorů včetně aktivit hodnotového řetězce, majících vliv na stabilitu, rozvoj a konkurenceschopnost MSP.

Graf 1: Formulace vize, mise a vymezení strategických cílů MSP z hlediska jejich sektorové diferenciacce (sektor výroby a průmyslu a sektor služeb)



Zdroj: vlastní tvorba.

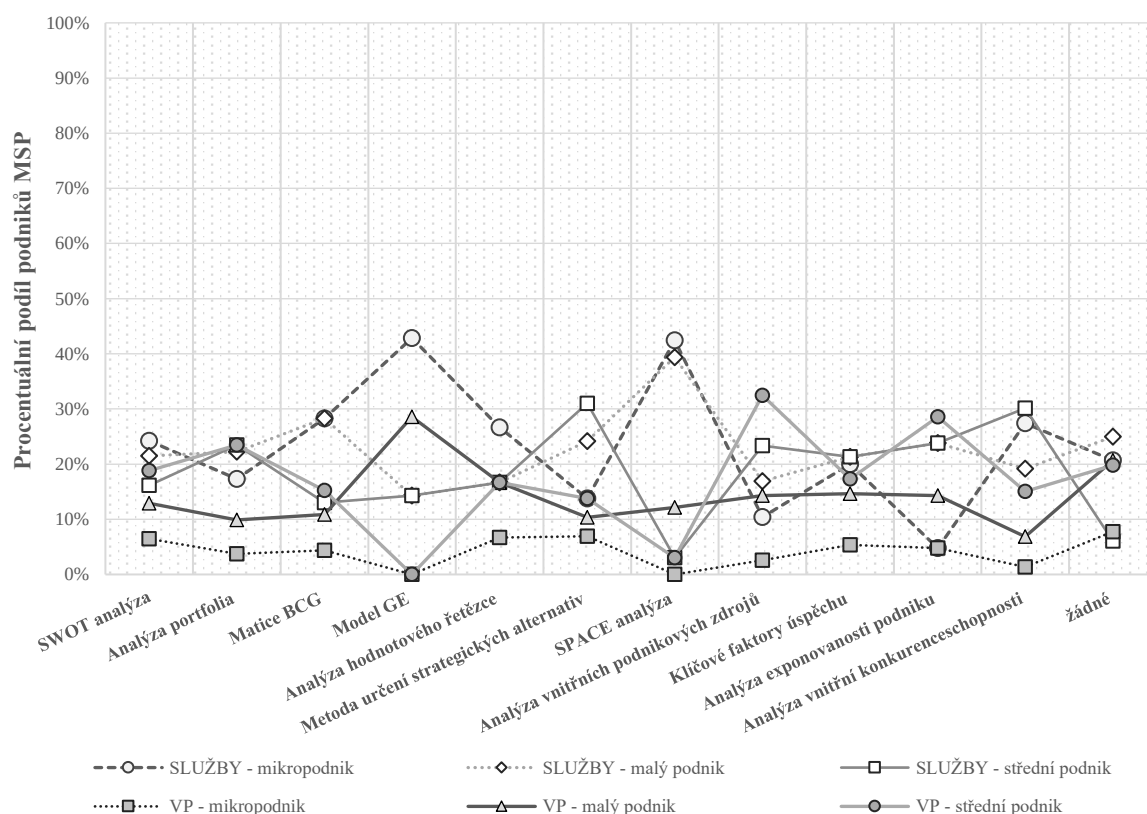
Graf 2: Existence strategie (dlouhodobého rozvojového záměru MSP) z hlediska jejich sektorové diferenciacce (sektor výroby a průmyslu a sektor služeb)



Zdroj: vlastní tvorba.

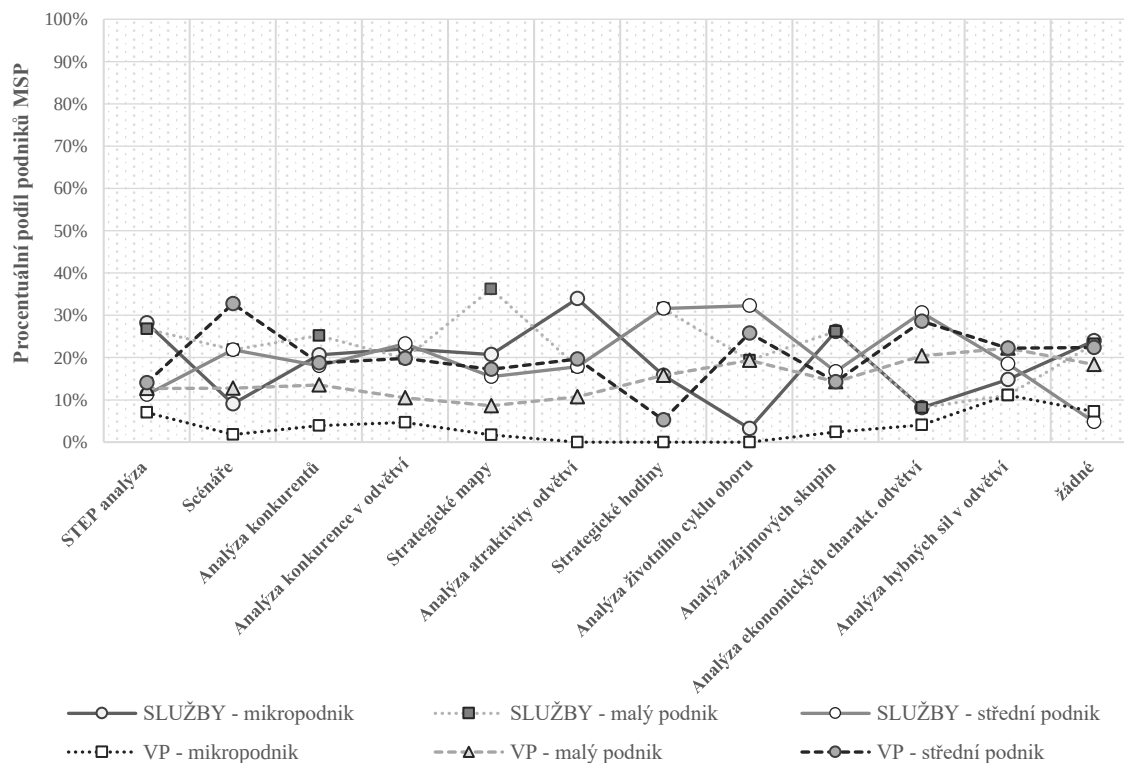
Formulace vize, její konkretizace do vymezení poslání podniku a vytýčení strategických cílů s jejich následnou transformací na hierarchicky nižší řídicí stupně podniků jsou prvními kroky v procesu strategického řízení, jak již bylo uvedeno v teoretické části. Přesto výsledky uvedené v grafu 1 vykazují absenci těchto počátečních fází u řady MSP (u sektoru služeb se jedná až o 60 % podniků, sektor výroby a průmyslu vykazuje pouze 30 % záporných odpovědí). Dalším krokem je formulace strategie, jak uvádí graf 2. Z výsledků je patrné, že téměř 50 % MSP strategii netvoří. Jak je tedy možné, že většina podniků při dotazování uvedla, že jsou ziskové? Osobní rozhovory vedené s manažery a vlastníky dotazovaných MSP zejména u mikropodniků a malých podniků objasnilly zjištěný rozpor v jejich odpovědích. Vlastníci těchto podniků na toto zjištění reagovali tím, že vizi, cíle a strategii nosí v hlavě a aktualizují je podle změn probíhajících v podnikovém prostředí. Přese všechno se autoři výzkumného šetření domnívají, že dlouhodobý rozvojový záměr by od velikostní kategorie malých podniků měl mít podobu písemného koncepčního materiálu, se kterým jsou obeznámeni všichni zaměstnanci podniku.

Graf 3: Využití interních analytických nástrojů pro formulaci podnikové strategie



Zdroj: vlastní tvorba.

Graf 4: Využití externích strategických analýz

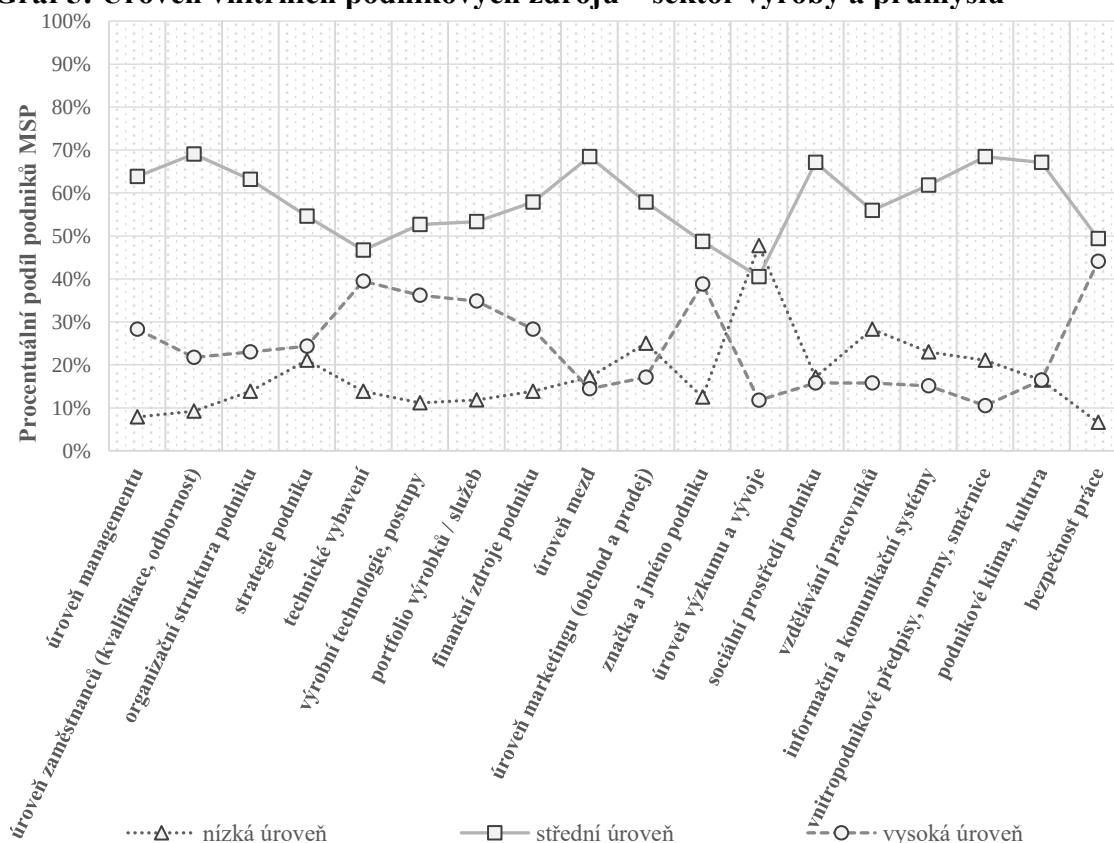


Zdroj: vlastní tvorba.

Teorie uvádí, že při formulaci podnikové strategie by se podniky měly zabývat strategickou situační analýzou, jejímž úkolem je s využitím vhodných analytických nástrojů analyzovat a vyhodnocovat jednotlivé složky podnikového prostředí (mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí). Avšak analytických nástrojů / metod pro hodnocení podnikového prostředí existuje celá řada (viz grafy 3 a 4) a nelze jednoznačně konstatovat, které z nich je účelné využít. V teoretické části jsme se zmínili, že M. Porter doporučuje při formulaci dobré konkurenční strategie vycházet z odvětvové analýzy a hodnotového řetězce. Autoři manuálu vyjma těchto dvou metod doporučují navíc ještě analýzu vnitřních podnikových zdrojů, analýzu portfolia a ve vazbě na produktové portfolio analýzu konkurentů.

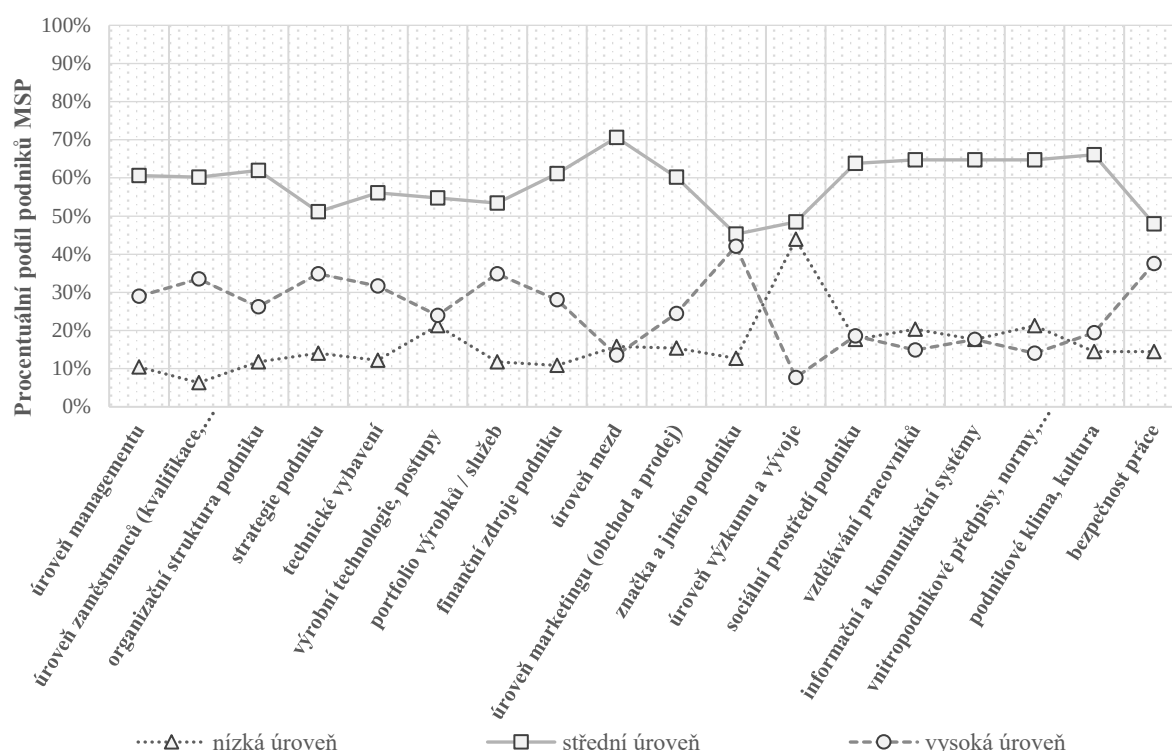
Pro podnikovou sféru MSP je tedy velmi obtížné orientovat se v nesčetném množství metod, natož je zpracovat, jak vyplývá z výsledků uvedených v grafech 3 a 4. Dosažené výsledky poukazují na velmi nízké využití jak interních, tak externích strategických analýz (znalost a využití vybraných metod prokázalo necelých 40 % MSP). Z interních analýz převládá využití analýzy portfolia a analýzy vnitřních podnikových zdrojů, z externích analýz pak strategické mapy (slučování konkurentů do skupin podle vybraných ukazatelů, např. cena, kvalita aj.), konkurenční strategie (nízkonákladová, diferenciací apod.) a metoda scénářů (predikující budoucí vývoj obecného makroprostředí nebo také mezoprostředí).

Graf 5: Úroveň vnitřních podnikových zdrojů – sektor výroby a průmyslu



Zdroj: vlastní tvorba.

Graf 6: Úroveň vnitřních podnikových zdrojů – sektor služeb

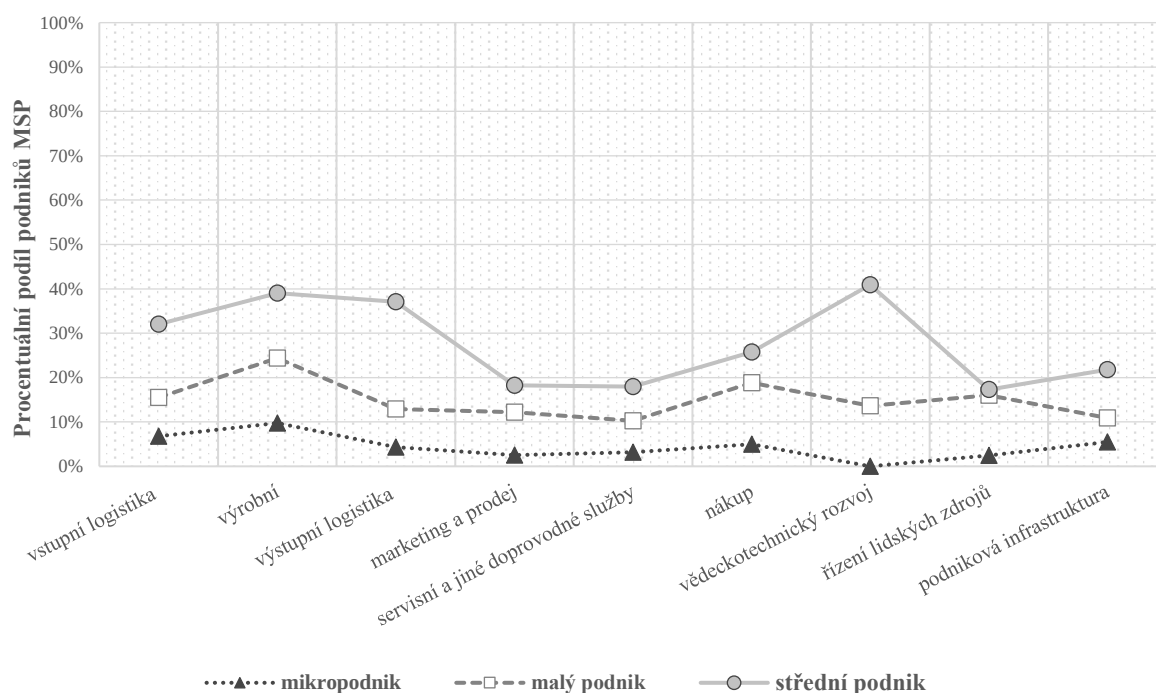


Zdroj: vlastní tvorba.

Grafy (5 a 6) uvádějí úroveň, resp. kvalitu vnitřních podnikových zdrojů z hlediska názorové hladiny manažerů / majitelů podniků z hlediska sektorové diferenciaci MSP, která v plné míře ukazuje specifika obou testovaných sektorů, a to především u následujících vnitřních zdrojů: kvalifikovaná pracovní síla a s tím související potřeba vzdělávání zaměstnanců, která je výrazně pocítována zejména u výrobních a průmyslových podniků, výrobní technologie / technologie služeb spojená s úrovní výzkumu a vývoje, ale také zpomaleným transferem poznatků do podnikatelské praxe v obou sektorech a v neposlední řadě u strategie podniku, u které sektor výroby a průmyslu vnímá větší rezervy než sektor služeb, což si lze vysvětlit zejména vyostřujícím se konkurenčním prostředím v jednotlivých odvětvích sektoru výroby a průmyslu, která může mít u MSP zejména v době poklesu ekonomiky silně negativní dopady.

Velikostní kategorizace podniků prokázala obdobné výsledky jak u malých, tak středních podniků, a to silnou absenci výzkumu a vývoje (u 50 % oslovených manažerů / majitelů), což je vzhledem k jejich velikostní kategorii, ale zejména finančním možnostem očekávaný výsledek; zaznamenána zde byla i silící administrativní zátěž, stejně jako slabá orientace na vzdělávání pracovníků, ale i samotných manažerů / majitelů podniků, slabší byla úroveň informačních a komunikačních systémů v době silících požadavků na automatizaci a digitalizaci podnikových procesů. Naopak vysoké úrovně bylo dosaženo u bezpečnosti práce a portfolia produktů (výrobků a služeb).

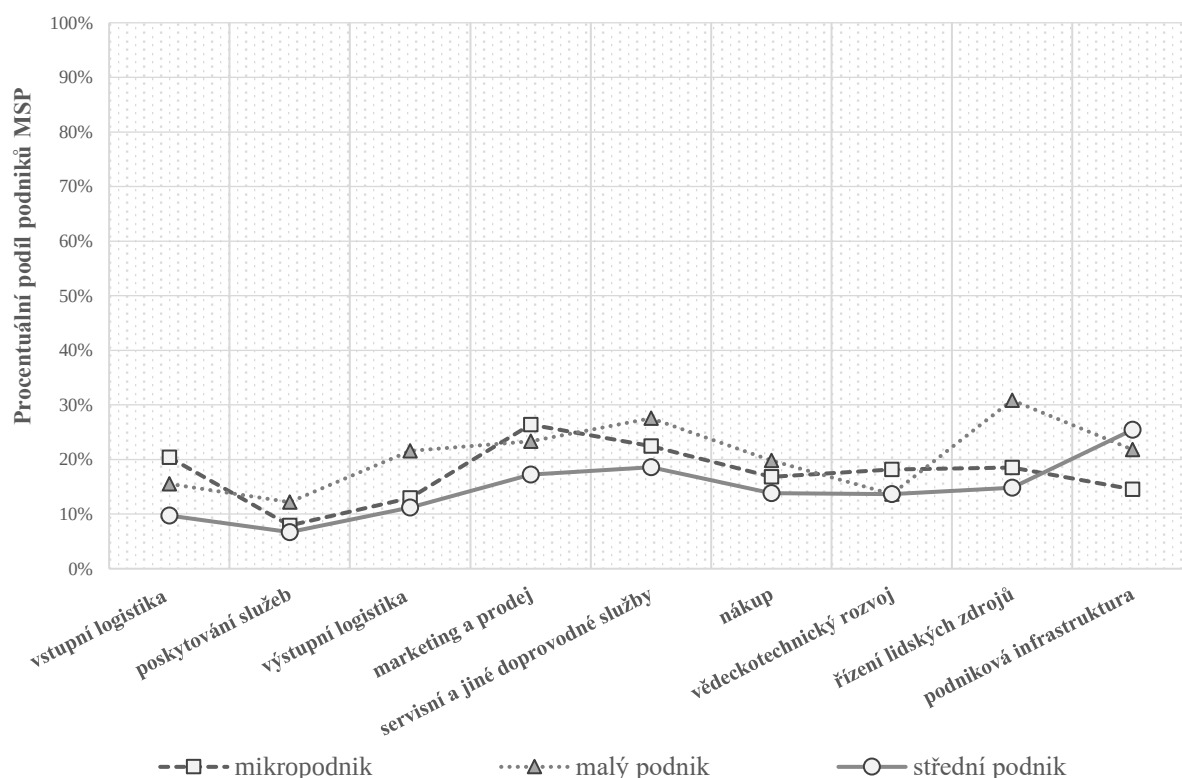
Graf 7: Procesy přispívající k vytvoření hodnoty pro zákazníka – sektor výroby a průmyslu



Zdroj: vlastní tvorba.

Graf 7 prezentuje výsledky hodnototvorných procesů (vstupní logistika, výroba, výstupní logistika, marketing a prodej, servisní a jiné doprovodné služby) a procesů sekundárních (nákup – materiálové hospodářství, vědeckotechnický rozvoj, řízení lidských zdrojů a podniková infrastruktura), a to jakou měrou přispívají k tvorbě hodnoty finálního výrobku pro zákazníky z hlediska názorové hladiny manažerů, vlastníků / majitelů. Tvar křivky u mikropodniků, malých podniků a podniků středních je téměř analogický, až na výjimku významného nárůstu u výstupní logistiky a vědeckotechnického rozvoje v případě středních podniků, které nemají-li vlastní výzkum, nedokáží pružněji a rychleji uspokojovat specifické potřeby a požadavky zákazníků než konkurence. Právě u středních podniků převládá zakázková výroba a v obecné rovině lze říci, že uplatňovanou strategií je strategie diferenciací (odlišení se), díky zakázkové výrobě a širšímu portfoliu je možné u této velikostní kategorie držet krok s konkurencí.

Graf 8: Procesy přispívající k vytvoření hodnoty pro zákazníka – sektor služeb



Zdroj: vlastní tvorba.

I u sektoru služeb (graf 8) obdobně jako sektoru výroby a průmyslu lze vidět podobnost tvaru křivky hodnototvorných a sekundárních procesů z pohledu jejich přispění k hodnotě poskytované služby pro zákazníka. Na růstu hodnoty u služeb se významně projevují lidské zdroje, jejichž role je právě u tohoto sektoru nezastupitelná, dále marketing, servisní a jiné doprovodné služby. U sektoru služeb výrazně převažují mikropodniky lokálního, max. regionálního charakteru, rozhodujícím hodnototvorným nástrojem je zde jedinečnost, výjimečnost, originalita, ale i nedostupnost poskytovaných služeb nastavená a prezentovaná převážně vlastníkem.

Následující výsledky z výzkumného šetření byly zpracovány s využitím matematicko-statistických metod (metody dimenzionální redukce a logitové regrese).

Tabulka 3: Dimenzionální redukce vnitřních podnikových zdrojů

Vnitřní podnikové zdroje	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Služby
Úroveň managementu	-0.03730	0.07425
Úroveň zaměstnanců	-0.06941	-0.14338
Organizační struktura podniku	-0.23548	0.32668
Strategie podniku	0.01945	-0.03679
Technické vybavení	0.34231	-0.12071
Výrobní technologie, postupy	-0.17705	0.29639
Portfolio výrobků/služeb	-0.20913	0.15683
Finanční zdroje podniku	0.51449	0.54287

Úroveň mezd	0.10783	0.23133
Úroveň marketingu	-0.06162	-0.04535
Značka a jméno podniku	-0.19580	-0.14826
Úroveň výzkumu a vývoje	0.04782	-0.16157
Sociální prostředí podniku	0.12679	-0.29993
Vzdělání pracovníků	0.38789	-0.08388
Informační a komunikační systémy	-0.06305	-0.21377
Vnitropodnikové předpisy, normy	-0.43243	-0.32077
Podniková kultura	0.21721	-0.21407
Bezpečnost práce	-0.14236	-0.22153

Zdroj: vlastní tvorba.

Výsledky z metody dimenzionální redukce nám udávají, jakým vnitřním zdrojům by měla být ze strany podniků věnována pozornost, aby se zvýšila jejich ziskovost; kladné znaménko u daného zdroje znamená pozitivní vliv na ziskovost podniku, záporné naopak vliv negativní. Čím vyšší je hodnota zdroje, tím je vliv na ziskovost podniků větší. Pozitivní vliv na ziskovost MSP byl u obou testovaných sektorů prokázán očekávaně u finančních zdrojů, které jsou zejména pro mikro, malé, ale i středních podniky základním zdrojem jejich existence, stability a budoucího rozvoje. Naopak negativní vliv byl u sektorů indikován u vnitropodnikových směrnic a předpisů, tato skutečnost souvisí se současnou administrativní zátěží ze strany vládních norem a předpisů, ale i zvyšujících se administrativních nároků ze strany EU.

Tabulka 4: Dimenzionální redukce hodnotového podnikového potenciálu a jeho vliv na ziskovost testovaných podnikatelských subjektů z pohledu sektorové diferenciace

Aktivity hodnotového řetězce	Dir1	Dir1
	Sektor výroby a průmyslu	Sektor služeb
Vstupní logistika	-0.33510	-0.01796
Poskytování služeb/výroba	0.04738	-0.21329
Výstupní logistika	0.58855	-0.14014
Marketing a prodej	0.42865	0.20600
Servisní a jiné doprovodné služby	0.21481	0.22468
Nákup	0.06062	0.34013
Vědeckotechnický rozvoj	0.18304	0.83710
Řízení lidských zdrojů	-0.44156	0.07177
Podniková infrastruktura	-0.27755	-0.14160

Zdroj: vlastní tvorba.

U sektoru výroby a průmyslu byl (viz tabulka 4) byl zaznamenán pozitivní vliv na ziskovost MSP u výstupní logistiky a marketingu a prodeje. Naopak negativní vliv byl prokázán u řízení lidských zdrojů. Z osobních rozhovorů s manažery a vlastníky podniků jednoznačně vyplývá zvýšená poptávka po kvalifikované pracovní síle, která však na trhu práce chybí. Podniky jsou tak nuceny řešit tuto situaci vlastními zdroji (doplňováním vzdělání, proškolením zaměstnanců, přenesením dalších úkolů a povinností nad rámec jejich stávající pracovní náplně). U sektoru služeb byl výrazně pozitivní vliv prokázán u vědeckotechnického pokroku, méně pak u materiálového hospodářství. Uspokojovat požadavky zákazníků v sektoru služeb je velmi obtížné, neboť se velmi rychle mění preference zákazníků v přímé souvislosti se

světovým vědeckotechnickým rozvojem, s tím souvisí i urychlení transferu nových poznatků výzkumu do podnikové praxe.

Tabulka 5: Integrovaný model podnikového prostředí u MSP – sektor výroby a průmyslu

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z)
(Intercept)	-0.01437	0.32487	-0.044	0.964719
VZZ (vnitřní podnikové zdroje)	1.42882	0.50090	2.852	0.004338 **
MZZ (mezoprostředí)	2.03343	0.67734	3.002	0.002682 **
VNZ (makroprostředí)	2.24015	0.64285	3.485	0.000493***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní tvorba.

Tabulka 6: Integrovaný model podnikového prostředí u MSP – sektor služeb

	Estimate	Std. Error	Z value	Pr(> z)
(Intercept)	4.2756	1.1345	3.769	0.000164 ***
Mikroprostředí - vnitřní podnikové zdroje	2.3981	0.6291	3.812	0.000138 ***
Mezoprostředí	2.1102	0.6234	3.385	0.000713 ***
Makroprostředí	-0.6533	0.6299	-1.037	0.299663

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Zdroj: vlastní tvorba.

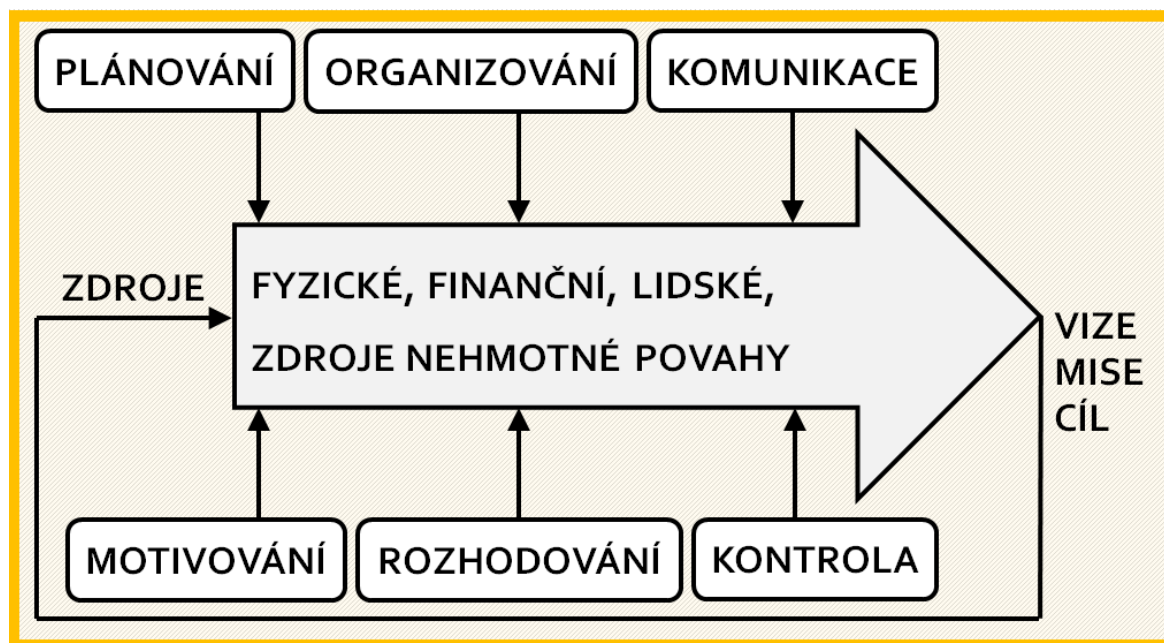
Tabulky 5, 6 prezentují výsledky významnosti podnikového prostředí v jeho integrální podobě, resp. všech jeho složek (mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí). U MSP sektoru výroby a průmyslu byl zaznamenán nejvyšší stupeň statistické průkaznosti u makroprostředí, střední stupeň pak u mezoprostředí a vnitřních podnikových zdrojů. Výsledek je příspěvkem do široké diskuse jak vědecké komunity, tak samotných manažerů MSP, kteří považují za rozhodující složku podnikového prostředí mikroprostředí a mezoprostředí. Tento stav si můžeme vysvětlit tím, že u tohoto sektoru je významný proces globalizace trhů, propojování ekonomik a vznikajících obchodních center, která mohou akcentovat význam makroprostředí. Opačných výsledků bylo dosaženo u sektoru služeb, kde se neprokázala statistická významnost makroprostředí, ale za velmi významné složky byly považovány vnitřní zdroje, tj. mikroprostředí a mezoprostředí. U tohoto sektoru byl prokázán zcela opačný trend globalizace, a naopak se potvrdil již probíhající proces glocalizace, kdy se řada MSP sektoru služeb, zejména velikostní kategorizace mikro a malých podniků vrací k místním, regionálním zvyklostem a tradicím.

4.2 Výsledky z výzkumu podnikového prostředí u MSP v ČR

4.2.1 Mikroprostředí – vnitřní podnikové zdroje

Mikroprostředí zahrnuje vnitřní podnikové zdroje a kompetence včetně manažerských funkcí (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Struktura mikroprostředí



Zdroj: vlastní tvorba.

Analýza vnitřních podnikových zdrojů

Pro formulaci úspěšné strategie, ale i samotného fungování podniku, jeho růstu, rozvoje, stability a udržitelnosti je potřebné znát úroveň a kvalitu vnitřních podnikových zdrojů. Neboť jsou to právě zdroje a kompetence podniku, které jsou základním atributem jeho konkurenceschopnosti a výchozí základnou pro tvorbu jedinečné hodnoty pro zákazníka.

Postup zpracování analýzy vnitřních zdrojů

I. Identifikace vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje lze kategorizovat, jak již bylo v teoretické části uvedeno, do čtyř základních skupin (zdroje fyzické, finanční, lidské a nehmotné povahy).

V rámci fyzických zdrojů lze posuzovat:

- umístění výrobních kapacit, výrobní plochy,
- technické vybavení,
- výrobní technologie, postupy,
- skladovací prostory,
- kapacitu výroby,
- výrobní procesy,
- portfolio výrobků, služeb.

Finanční zdroje např.:

- kapitálová struktura,
- cash-flow,
- pracovní kapitál,
- pohledávky a závazky aj.

Lidské zdroje:

- struktura pracovních sil,
- úroveň zaměstnanců (jejich kvalifikace),
- úroveň managementu (schopnosti, dovednosti a zkušenosti),
- organizační uspořádání podniku,
- vzdělávání pracovníků,
- podniková kultura,
- sociální prostředí podniku aj.

Zdroje nehmotné povahy:

- strategie podniku,
- patenty,
- úroveň výzkumu,
- software,
- informační a komunikační systémy,
- značka a jméno podniku aj.

II. Vyhodnocení vnitřních zdrojů

Ve vztahu ke konkurenční výhodě bychom měli identifikované vnitřní zdroje ohodnotit podle metody VRIO, tzn., zda daný zdroj vytváří hodnotu (V – valuable), zda je vzácný (R – rare), lehce napodobitelný (I – imitable) a dobře využitelný podnikem (O – organizational).

Tabulka 7: Analýza vnitřních podnikových zdrojů a její vyhodnocení

Zdroje	V	R	I	O		
	Vytváří hodnotu?	Je vzácný?	Lehce napodobitelný?	Dobře využitelný podnikem?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
	Ne	Ne	Ne	Ne	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrné výnosy
	Ano	Ne	Ne	Ano	Konkurenční parita	Průměrné výnosy
	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná konkurenční výhoda	Průměrné až nadprůměrné výnosy
	Ano	Ano	Ano	Ano	Relativně trvalá konkurenční výhoda	Nadprůměrné výnosy

Zdroj: Barney, 1991.

Vnitřní zdroje lze vyhodnotit i jednodušším způsobem (viz tabulka 8).

Tabulka 8: Analýza vnitřních podnikových zdrojů a její vyhodnocení

Vnitřní podnikové zdroje (výčet)	Současná úroveň vnitřních podnikových zdrojů <i>Ohodnoťte prosím podle níže uvedené stupnice úroveň Vašich vnitřních podnikových zdrojů.</i> (prosím zakroužkujte) 1 – nízká úroveň, 2 – střední úroveň, 3 – vysoká úroveň			Jaký význam přikládáte jednotlivým vnitřním podnikovým zdrojům v současnosti? (prosím zakroužkujte) <i>Stupnice významnosti</i> 1 – malý význam 2 – střední význam 3 – vysoký až velmi vysoký význam		
úroveň managementu	1	2	3	1	2	3
úroveň zaměstnanců (kvalifikace, odbornost)	1	2	3	1	2	3
organizační struktura podniku	1	2	3	1	2	3
strategie podniku	1	2	3	1	2	3
technické vybavení	1	2	3	1	2	3
výrobní technologie, postupy	1	2	3	1	2	3
portfolio výrobků / služeb	1	2	3	1	2	3
finanční zdroje podniku	1	2	3	1	2	3
úroveň mezd	1	2	3	1	2	3
úroveň marketingu (obchod a prodej)	1	2	3	1	2	3
značka a jméno podniku	1	2	3	1	2	3
úroveň výzkumu a vývoje	1	2	3	1	2	3
sociální prostředí podniku	1	2	3	1	2	3
vzdělávání pracovníků	1	2	3	1	2	3
informační a komunikační systémy	1	2	3	1	2	3
vnitropodnikové předpisy, normy, směrnice	1	2	3	1	2	3
podnikové klima, kultura	1	2	3	1	2	3
bezpečnost práce	1	2	3	1	2	3
jiné.....						

Zdroj: vlastní tvorba.

4.3 Postup analýzy výrobního portfolia či portfolia služeb

Analýza portfolia slouží k posouzení a vyhodnocení jednotlivých složek podnikového portfolia s ohledem na situaci na trhu, stav konkurenčního prostředí a kupní sílu obyvatel v jednotlivých tržních segmentech. Analýzu portfolia by měl podnik provést vždy, když zavádí nový výrobek / službu nebo když se zásadním způsobem mění struktura výroby.

Analýzu portfolia lze zpracovat několika způsoby, buď pouze orientačně, nebo početně s využitím matice BCG nebo modelu GE. Pokud byste se rozhodli pro sestrojení analýzy portfolia prostřednictvím matice BCG, je potřebné mít k dispozici dva údaje: relativní tržní podíl dané složky podnikového portfolia, který získáme jako podíl tržeb dané složky podnikového portfolia k tržbám největšího konkurenta odvětví, a tempo růstu trhu neboli roční očekávaný růst trhu opět u dané složky podnikového portfolia. Hodnota tempa růstu trhu (uváděná v %) je však pro mnohé podniky, pakliže si ji sami nesledují, obtížně stanovitelná, proto mnohé podniky upřednostňují sestrojení analýzy portfolia s využitím modelu GE. Navíc hodnocení jednotlivých složek je pouze jednokriteriální oproti hodnocení prostřednictvím modelu GE.

Postavení složek firemního portfolia prostřednictvím modelu GE je hodnoceno z hlediska dvou dimenzí: atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení jednotlivých složek na trhu, přičemž obě zmíněné dimenze nejsou jednorozměrné, tzn., že zahrnují řadu faktorů, podle kterých se jednotlivé složky firemního portfolia posuzují. To ve výsledku znamená, že zařazení složek podnikového portfolia do modelu GE je mnohem přesnější než v případě matice BCG.

Postup sestrojení analýzy portfolia s využitím modelu GE

I. Identifikace dílčích faktorů dimenze atraktivnost trhu a konkurenčního postavení.

Atraktivnost trhu (díličí základní faktory):

- celkový rozměr trhu,
- tempo růstu trhu (roční),
- míra zisku,
- struktura konkurence,
- intenzita konkurence,
- technická úroveň,
- technologická náročnost,
- energetická a materiálová náročnost,
- faktory (sociální, politické, legislativní).

Konkurenční postavení (díličí základní faktory):

- relativní tržní podíl,
- výrobek a jeho kvalita,
- distribuční cesty,
- efektivnost propagace,
- úroveň managementu,
- úroveň výzkumu a vývoje,
- výrobní kapacity,
- náklady,
- efektivnost výroby.

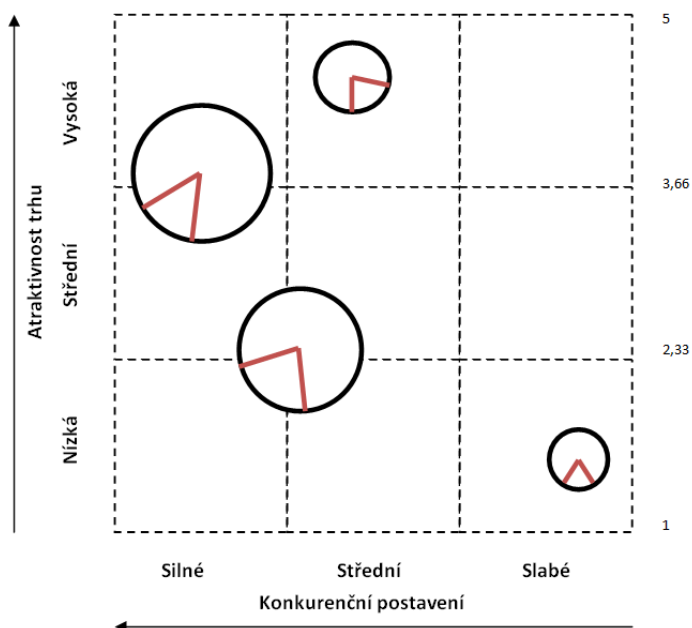
II. Vyhodnocení jednotlivých složek podnikového portfolia

- Stanovení vah prezentujících významnost faktoru pro podnik. Jejich součet se ve sledovaném modelu rovná 1.

- Přidělení bodů každému konkrétnímu faktoru, které charakterizují stupeň závislosti dimenze na daném faktoru. Znamky se pohybují od 1 – 5; 1 představuje velmi slabý stupeň závislosti, 5 znamená silnou závislost.
- Výpočet konečné hodnoty za obě dimenze určující velikost a významnost obou dimenzí pro určení postavení SPJ jako součet násobků příslušných vah a bodů.

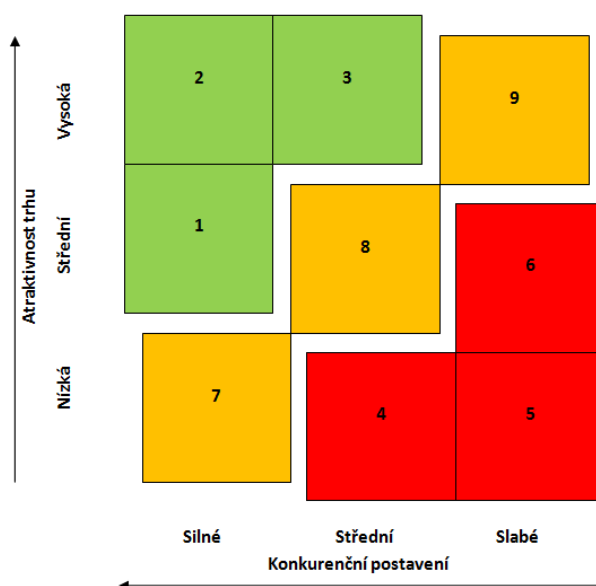
III. Ilustrativní znázornění modelu GE

Obrázek 6: Matice GE – podíl trhu připadající na šetřenou SPJ



Zdroj: Horáková, 2003.

Obrázek 7: Rozdělení matice GE do tří pásem podle síly každé z dimenzí



Zdroj: Horáková, 2003.

V zelené zóně (viz obr. 6) jsou z hlediska investic umístěny prioritní složky podnikového portfolia, strategické doporučení pro tuto zónu je růst a rozvíjet.

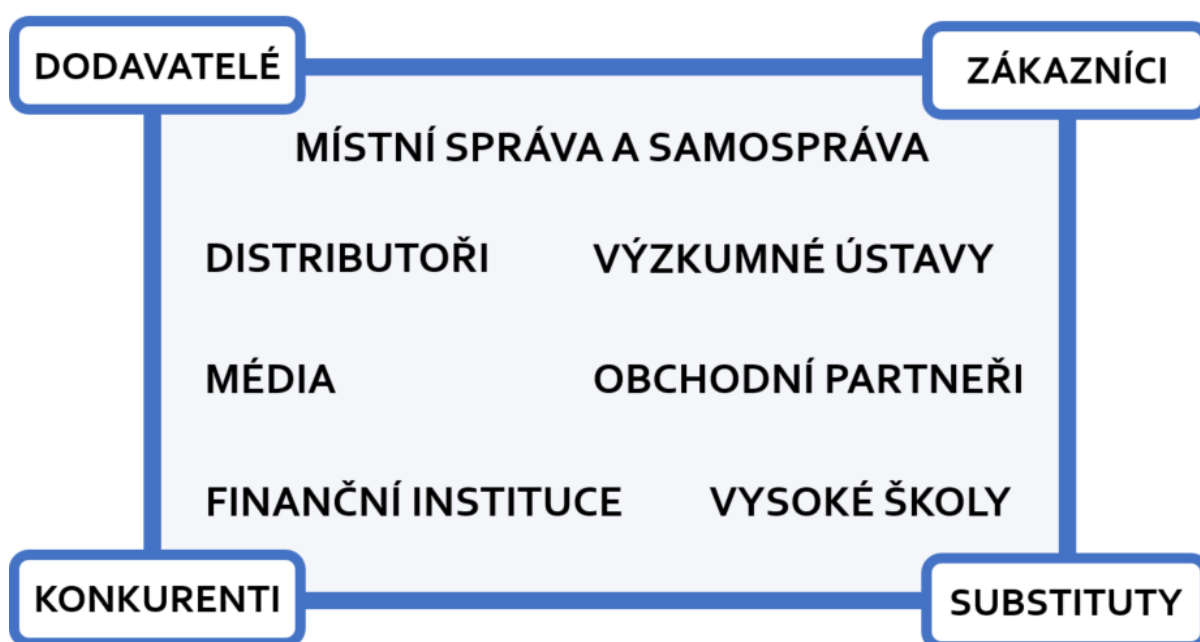
Druhá zóna (tzv. žlutá neboli oranžová zóna – středová diagonála) zahrnuje průměrné složky podnikového portfolia, z hlediska investic je vhodnou strategií strategie udržovací.

Ve třetí červené zóně se nacházejí složky portfolia určené k likvidaci vyjma případů, kdy ještě lze uvažovat o znovunabytí lepších pozic.

4.4 Analýza a zhodnocení tržního prostředí podniku

Mezoprostředí je nejbližším podnikovým okolím, resp. konkrétním odvětvím, ve kterém podnik působí.

Obrázek 8: Struktura mezoprostředí



Zdroj: vlastní tvorba.

4.4.1 Rozbor vnitřní struktury odvětví, ve kterém podnik působí

Postup při zpracování odvětvové analýzy

I. Determinovat základní charakteristiky odvětví

- velikost trhu (celkový obrat, objem produkce),
- geografický rozsah konkurence (lokální, regionální, národní, mezinárodní),
- konkurenti (struktura konkurentů – jejich počet a velikost),
- zákazníci – (jejich počet a velikost),
- možnost integrace – (vertikální, horizontální z pohledu nákladových rozdílů),
- vstupní a výstupní bariéry do / z odvětví,
- tempo vědeckotechnického rozvoje,
- tlak na inovace,
- diferenciaci produktového portfolia.

II. Analýza vnitřní struktury odvětví – Porterův model pěti sil

Tabulka 9: Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Počet bodů
a.	Úspory z rozsahu (Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu – malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci.) Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd.) Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), malé (10 bodů)	
b.	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.) Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (10 bodů)	
c.	Přístup k distribučním kanálům (Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.) Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), snadný (10 bodů)	
d.	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod), Ne (10 bodů)	
e.	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.) Není snadný (1 bod), je snadný (10 bodů)	
f.	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Je vysoká (1 bod), je nízká (10 bodů)	
g.	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů (Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.) Diferenciace vysoká (1 bod), diferenciace nízká (10 bodů)	
h.	Restriktivní vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (Dotace, licence, antimonopolní politika atd.) Negativně (1 bod), pozitivně (10 bodů)	
Celkem (z max. 100 bodů)		
Průměrné skóre (Celkem/8)		

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007, vlastní úprava.

Tabulka 10: Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Počet bodů
a.	Počet a význam dodavatelů (Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká.) Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (10 bodů)	

b.	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano, velká hrozba (1 bod), ne, malá hrozba (10 bodů)	
c.	Význam odběratelů pro dodavatele (Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.) Velký (1 bod), malý (10 bodů)	
d.	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů.) Nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (10 bodů)	
e.	Organizovanost pracovní síly v odvětví (Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!) Nízká (1 bod), vysoká (10 bodů)	
Celkem (z max. 100 bodů)		
Průměrné skóre (Celkem/5)		

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007, vlastní úprava.

Tabulka 11: Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Počet bodů
a.	Počet významných zákazníků (Je-li významný podíl obrátu podniku spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká.) Mnoho drobných zákazníků (1 bod), nevýznamný (10 bodů)	
b.	Význam výrobku / služby pro zákazníka (Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích.) Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod), nevýznamný (10 bodů)	
c.	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší. Jsou vysoké (1 bod), nízké (10 bodů)	
d.	Hrozba zpětné integrace (Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám.) Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), vysoce (10 bodů)	
e.	Ziskovost zákazníka (Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší.) Vysoká (1 bod), nízká (10 bodů)	
Celkem (z max. 100 bodů)		
Průměrné skóre (Celkem/5)		

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007, vlastní úprava.

Tabulka 12: Hrozba substitutů

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Počet bodů
a.	Existence mnoha substitutů na trhu	

	Málo, resp. žádné substituty (1 bod), mnoho substitutů (10 bodů)	
b.	Konkurence v odvětví substitutů (Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.) Větší konkurence nízká (1 bod), vysoká (10 bodů)	
c.	Hrozba substitutů v budoucnu? (Objeví se?) Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), vysoká (10 bodů)	
d.	Vývoj cen substitutů (Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat?) zvyšovat (1 bod), snižovat (10 bodů)	
e.	Užitné vlastnosti substitutů? (Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?) Zhoršovat (1 bod), zlepšovat (10 bodů)	
Celkem (z max. 100 bodů)		
Průměrné skóre (Celkem/5)		

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007.

Tabulka 13: Konkurenční ring – stávající konkurenti v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 10 bodů ... nejvyšší)		Počet bodů
a.	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.) Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) Hodně přibližně stejně silných konkurentů (10 bodů)	
b.	Růst odvětví (Jestliže poptávka po výrobcích / službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.) Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (10 bodů)	
c.	Diferenciace výrobků / služeb (Čím vyšší diferenciace výrobků / služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.) Vysoká diferenciace výrobků / služeb (1 bod), nízká diferenciace (10 bodů)	
d.	Diferenciace konkurentů (Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení atd.) Nízká diferenciace konkurentů (1 bod), vysoká diferenciace konkurentů (10 bodů)	
e.	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), vysoká (9 bodů)	
f.	Náklady odchodu z odvětví	

	(Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice atd.) Náklady obchodu jsou nízké (1 bod), vysoké (10 bodů)	
g.	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňována více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), je široká (10 bodů)	
Celkem (z max. 100 bodů)		
Průměrné skóre (Celkem/7)		

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007, vlastní úprava.

Tabulka 14: Vyhodnocení pěti konkurenčních sil

Konkurenční síla	Vliv konkurenční síly		
	Nízký (0 – 3 body)	Střední (4 – 6 bodů)	Vysoký (7 – 10 bodů)
Hrozba nových konkurentů do odvětví			
Vyjednávací síla dodavatelů			
Vyjednávací síla zákazníků			
Hrozba substitutů			
Konkurenční ring – stávající konkurenti v odvětví			

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007, vlastní úprava.

Tabulka 15: Působení účinnosti pěti konkurenčních sil a jejich vzájemná konfigurace (za určité konkrétní odvětví) na cenovou politiku podniků a nákladovost podniků

Síla	Účinek	Důvod
Pokud hrozba vstupů ↓	ziskovost ↑ protože	ceny ↑ náklady ↓
Pokud síla dodavatelů ↑	ziskovost ↓ protože	náklady ↑
Pokud síla kupujících ↑	ziskovost ↓ protože	ceny ↓ náklady ↑
Pokud hrozba substitutů ↓	ziskovost ↑ protože	ceny ↑ náklady ↓
Pokud intenzita konkurence ↓	ziskovost ↑ protože	ceny ↑ náklady ↓

Zdroj: Magretta, 2012.

4.4.2 Analýza konkurentů podniku ve vazbě na příslušné produktové portfolio

Cílem analýzy konkurentů je rozlišit významné konkurenty od nevýznamných a u významných konkurentů determinovat jejich konkurenční pozici ve vztahu k vlastnímu podniku, konkrétně ve vztahu ke svému produktovému portfolio (viz výše uvedená analýza portfolio s využitím modelu GE).

Formulář pro hodnocení konkurentů

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

* = k hodnocení lze využít následující škály:

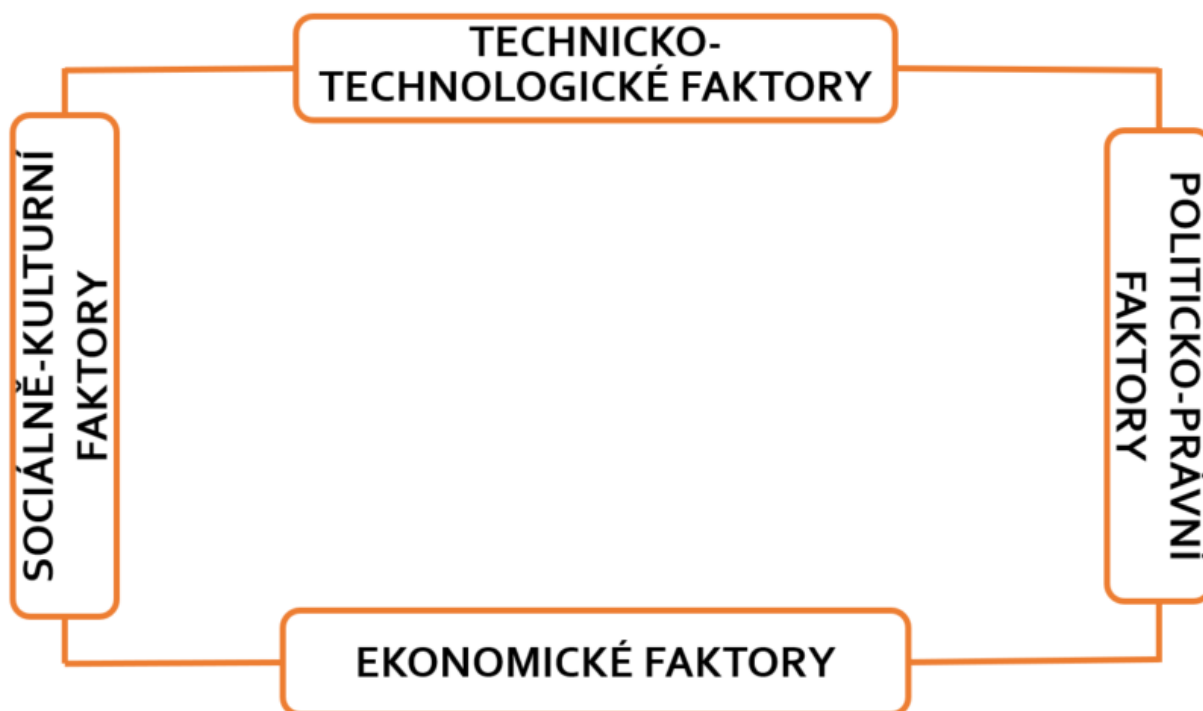
1 = nejlepší (nejvyšší) 2 = nadprůměrný 3 = průměrný 4 = podprůměrný 5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: Tichá, Hron, 2008.

4.4.3 Identifikace a popis faktorů vnějšího okolí podniku (makroprostředí)

Makroprostředí zahrnuje externí faktory, které mohou mít zásadní vliv na chování podniků. V obecné rovině zahrnují řadu faktorů ze čtyř základních oblastí (oblasti sociálně-kulturní, ekonomické, technicko-technologické a politicko-právní), viz obrázek 9. Je to složka podnikového prostředí, kterou podniky vlastní silou nemohou ovlivnit.

Obrázek 9: Struktura makroprostředí



Zdroj: vlastní tvorba.

Vývoj makroprostředí je obtížné predikovat, přesto nepředvídatelné situace mohou mít existenční dopad na podnikatelské subjekty, jako je tomu v současnosti v důsledku koronavirové krize. Správný stratég by svou pozornost vyjma kvality vnitřních zdrojů a poznání vnitřní struktury odvětví měl zaměřit i na monitoring vnějšího prostředí, zejména v podobě příležitostí a hrozeb, dostupnosti zdrojů, vývoje jejich cen, sledování politické stability, sledován změn v legislativě apod. Uvědomit si, které vnější faktory mohou mít vliv a dopad na podnik. K monitoringu lze využít jednoduchý metodický postup pro zpracování analýzy vnějšího prostředí prostřednictvím STEP analýzy.

Tabulka 16: Analýza vnějších faktorů

Oblast makroprostředí	Vliv 0 neutrální vliv + příležitost - hrozba	Faktor (příklady)
Politicko- právní faktory		Stabilita vlády
		Daňová politika
		Regulace zahraničního obchodu
		Změna zákoníku práce
		aj.
Ekonomické faktory		Inflace
		Průměrná výše mezd v ČR
		Nezaměstnanost
		Vývoj úrokových měr

		aj.
Sociálně/kulturní faktory		Nové způsoby práce, např. home office
		Odchod kvalifikovaných pracovníků
		Úroveň vzdělání
		Postoj k práci a volnému času
		Demografické ukazatele
		Úroveň životního stylu
		Informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost
		aj.
Technicko-technologické faktory		Nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup
		Nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků
		Transfer technologií
		Míra zastarávání výrobních prostředků
		aj.

Zdroj: Kovář, Krchová, 2007.

4.5 Projekce hodnototvorných toků v podniku s cílem maximalizace tvorby přidané hodnoty

Hodnocení hodnototvorných podnikových procesů podílejících se na tvorbě přidané hodnoty finálního produktu (výrobku či služby) vychází z analýzy jejich jednotlivých činností / operací. Analýzu je možné využít jak pro podniky působící v sektoru výroby a průmyslu, tak pro podniky v sektoru služeb. Jednotlivé procesy se s ohledem na velikostní kategorizaci podniků realizují na úrovni specifických oddělení / jednotek ukotvených v organizační struktuře podniku.

V rámci analýzy hodnototvorných podnikových procesů vychází autoři manuálu z hodnotového řetězce (viz teoretická část), který člení podnikové procesy na primární (hodnototvorné) a sekundární.

4.5.1 Klasifikace primárních (hodnototvorných aktivit)

- Řízení vstupních operací: manipulace s materiálem, skladování, kontrola zásob a jejich řízení,
 - oddělení logistiky (kooperace, sklad).
- Výroba: transformace vstupů na výstupy, resp. finální produkty,
 - oddělení konstrukce/vývoje,
 - oddělení výroby (jednotlivé výrobní operace).
- Řízení výstupních operací: manipulace s hotovými výrobky, jejich skladování a vyskladňování,
 - oddělení logistiky (expedice, kontrola kvality).
- Marketing a prodej: cena výrobků, reklama, propagační akce, výběr distribučních kanálů apod.,

- obchodní a marketingové oddělení.
- Servisní služby: instalace výrobku, proškolení obsluhy, poprodejní servis, záruční politika,
 - všechna oddělení zapojující se v rámci této činnosti (obchodní odděl., výroba...).

4.5.2 Klasifikace sekundárních aktivit

- Materiálové hospodářství – řídí přísun materiálu od pořízení přes skladování a jeho distribuci. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na výstupu a tím k dosažení cenové premie.
- Vědecko-technický rozvoj – vyvíjí nové výrobky a technologie. Technický vývoj může snížit výrobní náklady a vytvářet atraktivní výrobky, které přinášejí opět cenovou premii. Vědecko-technický vývoj může ovlivnit výrobní a marketingovou aktivitu a jejich prostřednictvím vytvořit hodnotu.
- Řízení lidských zdrojů – zabezpečuje správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu a odpovídá personálním požadavkům podpůrných aktivit.
- Informační systém vytváří jistotu, že management má informace potřebné k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce.
- Podniková infrastruktura podniku zahrnuje řadu činností včetně organizování, řízení, plánování, finančního rozhodování, účetnictví, právních a vládních norem a nařízení.

Z hlediska postupu stanovení přidané hodnoty je vhodné zaměřit se na primární (hodnototvorné) aktivity hodnotového řetězce, které je možné přesně kvantifikovat.

4.5.3 Postup výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé procesní toky na příkladu kusové zakázky

- Výběr zakázky / produktu.
- Mapování toků přidané hodnoty na specifikované zakázce / produktu.
- Diverzifikace procesů podle parametrů výkonnosti a nákladovosti.
- Splnění vstupní podmínky pro výpočet přidané hodnoty.
- Výpočet přidané hodnoty v jednotlivých procesech.

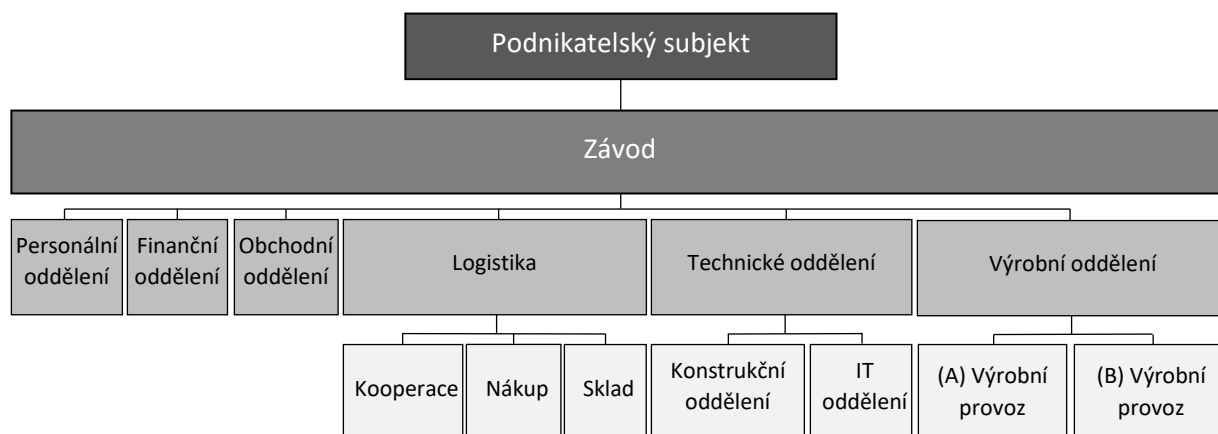
Výběr zakázky / produktu

Tvorba přidané hodnoty je odvislá od typu produktu, v případě že se jedná o výrobek, je jednou z nejdůležitějších procesních aktivit výroba, pokud se jedná o službu, je to proces poskytování služby. Výrobu lze kategorizovat na sériovou nebo kusovou. Každá kategorie má své výhody i nevýhody, např. sériová výroba je snadněji predikovatelná než výroba kusová. Již samotný typ výroby odráží i pohled na produkt jako takový, a to především z pohledu jeho náročnosti, kdy jej můžeme klasifikovat jako standard či atyp (produkt na míru). Náročnost je jeden z parametrů, který ovlivňuje velikost konečné marže na produktu.

Mapování toků přidané hodnoty na specifikované zakázce / produktu

Abychom mohli provést streaming (zmapování) toku přidané hodnoty, je v prvopočáteční fázi vhodné vycházet z organizační struktury podniku, resp. být si vědomi toho, které oddělení / jednotky realizují procesy, které se následně podílejí na tvorbě přidané hodnoty vybraného produktu. Jako ukázka je níže zobrazena organizační struktura výrobního podniku.

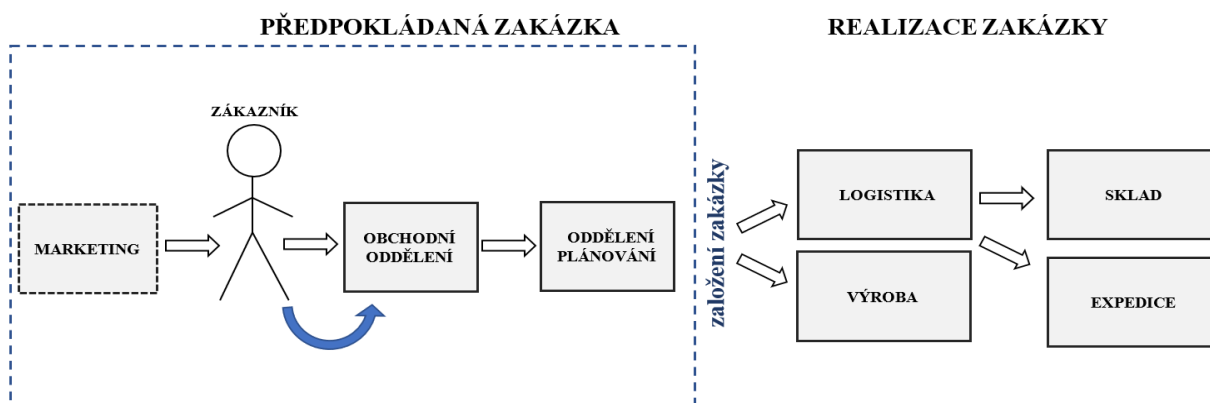
Obrázek 10: Organizační struktura výrobního podniku



Zdroj: vlastní tvorba.

Obrázek 11 dále znázorňuje operace, v rámci kterých se jednotlivá oddělení podniku podílí na řešení dané zakázky / zhotovení výrobku poptávaného zákazníkem.

Obrázek 11: Příklad toku přidané hodnoty pro standardní produkt



Zdroj: vlastní tvorba.

Jednotlivé činnosti / operace vytváří základ pro dosažení konkurenční výhody. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že jeden článek (aktivita / operace) celek neutváří, takže je možné, že konkurenční výhody může být dosaženo vzájemným „jedinečným“ propojením několika činností (viz tabulka 17).

Tabulka 17: Tok zakázky napříč podnikovou strukturou – pro výrobek typu STANDARD

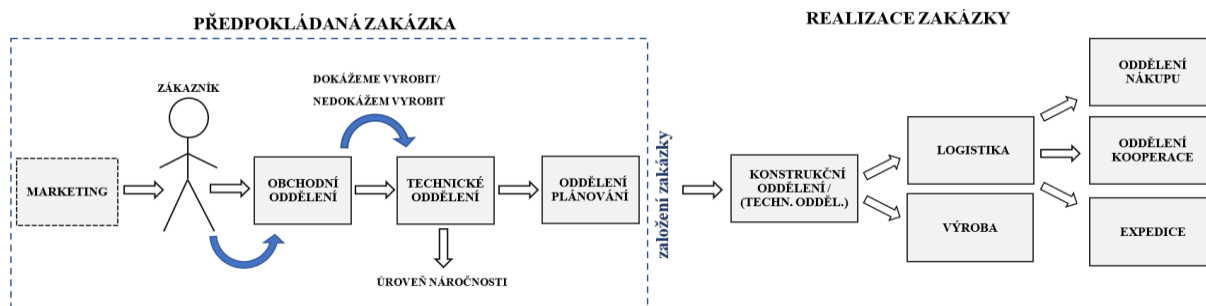
Útvar	Náplň činnosti	Průběh zakázky podnikem
Obchodní oddělení / Marketing	Založení objednávky, následné zpracování, příprava uzavření smlouvy	Objednávka
Oddělení plánování	Časové rozfázování zakázky dle dohodnutého termínu s ohledem na již probíhající výrobní procesy v podniku	Plánování

Oddělení logistiky – nákup a kooperace	Zajištění nákupů a kooperací, zajištění nutných dodávek, například materiálu	Zásobování
Výrobní oddělení	Zajištění veškerých výrobních procesů na produktu	Výroba
Oddělení kvality	Výstupní kontrolní měření / kontrola jakosti	Kontrola kvality
Oddělení logistiky – sklad	Kompletace dodávek, příprava k expedici	Sklad
Oddělení logistiky – expedice	Předání zboží dopravci	Expedice
Servisní oddělení	Údržba, servisní opravy a montáž	Údržba a servis

Zdroj: vlastní tvorba.

Vazby, jak již bylo výše řečeno, jsou velmi důležité. Na jejich základě lze docílit toho, že lze některé defekty výrobního procesu eliminovat, a tím celý proces zefektivnit.

Obrázek 12: Tok zakázky napříč podnikovou strukturou pro nestandardní výrobek – ATYP



Zdroj: vlastní tvorba.

Na obrázku 12 je popsán tok zakázky v případě nestandardního výrobku. Zákazník kontaktuje obchodní oddělení a poptává nestandardní produkt. Obchodní oddělení v následující fázi rozpracuje veškeré potřebné informace, jednak ze strany zákazníka (termín a cena), jednak ze strany podniku (zajištění výroby, logistiky, lidských zdrojů apod.). V případě atypu je náročnost výrobního procesu výrazně složitější, produkt tak s ohledem na svoji jedinečnost nese větší přidanou hodnotu, což reflektuje i jeho finální pořizovací cena.

Dominantní, avšak obtížně měřitelnou proměnou je marketing, který stojí již u samotného vstupu, resp. přivedení zákazníka. Určit přidanou hodnotu u tohoto procesu je složité. Veškeré vynaložené náklady na marketing se většinou hradí formou fixních a variabilních nákladů, které lze jen velmi těžko rozpočítat na dané produkty, z hlediska podílu přidané hodnoty nevylímá. Dalším problematickým oddělením je i výzkum a vývoj, jehož podíl na přidané hodnotě nelze přesně stanovit, neboť má dopady i na budoucí produkty. O vývoji je nutné uvažovat jako o

investici, která má za úkol ponížít výrobní náklady formou zefektivnění výrobních procesů, zavádění nových technologií či navýšení dodávané kvality a funkcionality produktu. Následující tabulka 18 znázorňuje tok zakázky v případě nestandardního (atypického) výrobku.

Tabulka 18: Tok zakázky napříč podnikovou strukturou – pro výrobek typu ATYP

Útvar	Náplň činnosti	Průběh zakázky podnikem
Obchodní oddělení / Marketing	Schopnost vyhovět požadavku zákazníka (cena, kvalita, doba), rozklíčování nejdůležitějších parametrů	Zákazník/poptávka
Obchodní oddělení / Marketing	Založení objednávky, následné zpracování, příprava uzavření smlouvy	Objednávka
Technické oddělení	Přípravení výrob. dokumentace, technologie apod.	Výkresová dokumentace
Oddělení plánování	Časové rozfázování zakázky dle dohodnutého termínu s ohledem na již probíhající výrobní procesy v podniku	Plánování
Oddělení logistiky – nákup a kooperace	Zajištění nákupů a kooperací, zajištění nutných dodávek jako například materiál	Zásobování
Výrobní oddělení	Zajištění veškerých výrobních procesů na produktu	Výroba
Oddělení kvality	Výstupní kontrolní měření / kontrola jakosti	Kontrola kvality
Oddělení logistiky - sklad	Kompletace dodávek, příprava k expedici	Sklad
Oddělení logistiky - expedice	Předání zboží dopravci	Expedice
Servisní oddělení	Údržba, servisní opravy a montáž	Údržba a servis

Zdroj: vlastní tvorba.

Příklad tvorby toků přidané hodnoty byl demonstrován na strojírenském podniku, obdobným způsobem lze ale zmapovat / popsat procesy i u podniků působících v sektoru služeb.

Diverzifikace produktového portfolia je jednou z dílčích metod, v rámci které lze stanovit náročnost výrobního procesu s vazbou na sjednanou marži.

Tabulka 19: Příklad stupňů náročnosti vyjádřený prostřednictvím marže

Stupeň náročnosti	Koeficient marže	Marže %
STANDARD	1,1	10 %
STŘEDNÍ ATYP	1,3	30 %
ATYP	1,5	50 %
Volitelný počet stupňů	X	X %

Zdroj: vlastní tvorba.

- Standard – standardní produkty nabízené prostřednictvím produktového katalogu.
- Střední atyp – produkt nabízený z katalogu, který si zákazník žádá něčím nestandardní, ať už z hlediska rozměrů či jeho funkcionality.
- Atyp – produkty zakázkové výroby, na které lze nahlížet jako na prototypy.

Diverzifikace analyzovaných procesů podle výkonnosti a nákladovosti

Abychom mohli přistoupit k výpočtu přidané hodnoty, je nutné u procesů stanovit jejich výkonnost a nákladovost. Výkon je charakterizován jako práce za určitý čas, v našem případě se jedná o náklady vynaložené za určitý časový interval (hodinu). Vycházíme pouze z nákladovosti na daný proces, neboť nejsme schopni daný proces časově ohraničit tak, abychom zajistili jeho skutečnou vypovídací hodnotu. Takové procesy můžeme nazvat jako časově neměřitelné, může se například jednat o administrativní činnost, obchodní činnost, oblast zajištění kooperací, nákupů apod. Problematickou oblastí, u které nelze přesně vyjádřit podíl na přidané hodnotě, je výzkum a vývoj a marketing. Tyto oblasti mohou mít vliv na celý výpočet, neboť jejich účinky nejsou krátkodobého charakteru. U vývoje lze předpokládat, že se jedná o investici, která by se měla projevit v budoucnu a která může mít dopady na několik produktů z produktového portfolia. Obdobně jako u předešlého procesu i u marketingu nelze přesně vyjádřit podíl přidané hodnoty na daném produktu, neboť reklamní činnost je globálního charakteru. Na základě zakázkového listu bude stanovena struktura toku přidané hodnoty reflektující organizační strukturu podniku, kde budou vytipována jednotlivá oddělení podílející se na přidané hodnotě. Přidaná hodnota bude přímo závislá na výši provozního zisku. Způsob, jakým se jednotlivá oddělení podílí na přidané hodnotě, bude záviset na procentuálním podílu z provozního zisku vyjádřeném za jednotlivá oddělení. Primárně bude přidaná hodnota sledována za oddělení výroby, obchodní oddělení, oddělení kooperace a režie.

Než budeme moci vyjádřit, jakým podílem se hodnototvorné procesy podílejí na přidané hodnotě, je potřebné získat představu o činnostech, které se na ní přímo podílejí, ať už souhrnem činností charakterizující dané oddělení (např. výrobu) anebo procesem představujícím jedno oddělení (kooperace, obchodní oddělení apod.), viz tabulka 20.

Tabulka 20: Nákladová hodinová sazba na jednotlivé profese dle výkonu – za výrobu

Operace (za proces výroby)	Nákladovost – odvod výkonu
A	350 Kč/h
B	800 Kč/h
C	450 Kč/h
D	400 Kč/h
E	550 Kč/h
F	400 Kč/h

Zdroj: vlastní tvorba.

V tabulce 20 jsou uvedeny jednotlivé operace výrobního procesu.

- Operace A – příprava programů;
- Operace B – laser / vysekávací centrum;
- Operace C – ohraňování;
- Operace D – pění;
- Operace E – svařování;
- Operace F – montáž.

Tabulka 21: Nákladovost za jednotlivá oddělení a procesy

Profese / proces	Nákladovost
Obchodní oddělení	2500 Kč
Oddělení kooperace	7700 Kč
Režie	1500 Kč

Zdroj: vlastní tvorba.

V tabulce 21 již není nákladovost vázána časovým ohraničením. Do většiny zakázek vstupuje obchodní oddělení (obchodní zástupce), který v rámci svého procesu přináší přidanou hodnotu formou zjednané výše marže. Čím vyšší marže bude, tím vyšší bude procentuální podíl přidané hodnoty připadající na obchodní oddělení.

Splnění vstupní podmínky pro výpočet přidané hodnoty

Protože uvažujeme o přidané hodnotě, která zde vstupuje formou provozního zisku, je potřebné si ověřit, že na dané zakázce je generován hospodářský výsledek se ziskem nikoliv se ztrátou. Musí být splněna podmínka:

$$\text{Fakturovaná cena} > \text{celkové provozní náklady}$$

Celkové provozní náklady zahrnují mj. náklady spojené na pracnost (mzdy), na stroje, na odepsaný materiál a v neposlední řadě náklady na obchodní oddělení. Tato částka by se měla promítnout obchodnímu zástupci do jeho platového ohodnocení. Většinou je počítána na základě výše uzavřené marže na dané zakázce s ohledem na její finanční objem, kdy obchodnímu zástupci je poměrová část finančních prostředků přiřazena do pohyblivé složky jeho platového ohodnocení. Fakturovaná cena je cena účtovaná konečnému uživateli, je počítána před zdaněním, tedy bez DPH.

Výpočet přidané hodnoty u hodnototvorných procesů

Pro stanovení přidané hodnoty v jednotlivých procesech je nutné za jednotlivá oddělení sledovat jak nákladovou, tak časovou část – vztaženo ke každé zakázce zvlášť. Za výrobní úsek je nezbytně nutné mít přístup k údajům o odváděných výkonech za jednotlivé výrobní procesy. Čím detailnější budou vstupní údaje, tím přesnější bude výpočet přidané hodnoty (za úsek → za proces → za stroj → za člověka). Rovněž je potřebné mít informace o fakturované ceně zakázky, o výši provize, která byla připočtena k pohyblivé mzdě obchodnímu zástupci, kolik bylo odepsáno materiálu a jaké byly zbylé náklady spojené na nákup a kooperaci. Abychom byli schopni stanovit náklady vynaložené na jednotlivá oddělení (vyjma obchodu a kooperace / nákupu) musí být k dispozici sazebník nákladů, kde bude za jednotlivé operace / procesy vyjádřena hodinová nákladová sazba.

Vstupní parametry:

- Fakturovaná cena zákazníkovi: 71 500 Kč bez DPH
- Vynaložené náklady za materiál: 14 600 Kč
- Částka vynaložená na:
 - obchod: 2 500 Kč dle zajištěné 22% marže,
 - kooperaci: 7700 Kč,
 - režii: 1500 Kč,
 - výrobu: 29400 Kč.

Celkové provozní náklady: 55 700 Kč

Provozní zisk: 15 800 Kč (22 %)

Pro výpočet přidané hodnoty, musí být splněna počáteční podmínka, že:

Fakturovaná cena > celkové provozní náklady

71 500 Kč > 55 700 Kč – vstupní podmínka splněna

Po splnění vstupní podmínky je nutné stanovit výkony na vybrané zakázce. Odvedené výkony sledujeme pouze a jen za oddělení výroby, u zbylých oddělení či procesů budeme uvažovat pouze o nákladovosti.

Tabulka 22: Náklady na jednotku práce ve výrobních procesech

Výroba	Výrobní procesy					
	A	B	C	D	E	F
Náklady na hod. (Kč/h)	350	800	450	400	550	400
Počet odprac. hodin	12	5	8	3	8	30

Zdroj: vlastní tvorba.

Stanovení celkových vynaložených nákladů na práci ve výrobě:

$$\sum_{C_{\text{práce-výroba}}} = \text{proces } (A \rightarrow B) \cdot \text{počet hodin } (i)_{A \rightarrow B}$$

$$\sum_{C_{práce-výroba}} = [proces(A).i_{(A)}] + [proces(B).i_{(B)}] + \dots [proces(F).i_{(F)}]$$

$$\sum_{C_{práce-výroba}} = (350 \cdot 12) + (800 \cdot 5) + (450 \cdot 8) + (400 \cdot 3) + (550 \cdot 8) + (400 \cdot 30)$$

$$\sum_{C_{práce-výroba}} = 29\,400 \text{ Kč}$$

Celkové vynaložené náklady na práci ve zbylých oddělení a procesech:

$$\sum_{C_{práce-ostatní}} = OBCHOD + KOOPERACE + REŽIE$$

$$\sum_{C_{práce-ostatní}} = 2500 + 7700 + 1500$$

$$\sum_{C_{práce-ostatní}} = 11\,700 \text{ Kč}$$

Vynaložené náklady za práci:

$$\sum_{celk. \text{ náklady}} = C_{práce-výroba} + C_{práce-ostatní}$$

$$\sum_{celk. \text{ náklady}} = 29\,400 + 11\,700$$

$$\sum_{celk. \text{ náklady}} = 41\,100 \text{ Kč}$$

Celkové náklady na vynaloženou práci činí 41 100 Kč. K výrobě byl celkem odepsán materiál v ceně 14 600 Kč. Pro definování režijních nákladů jsme vycházeli z výkazu zisku a ztrát, ze kterého si lze výše uvedené náklady v průměru spočítat, a to v poměru celkového vyprodukovaného množství za dané časové rozmezí, které činí 1500 Kč. Celkové náklady

vynaložené na produkt činí 55 700 Kč (náklady na práci (včetně obchodního oddělení) + náklady za materiál + režijní náklady).

V tabulce 23 je uveden rozpad výkonové složky na nákladovost a čas. Vyjádřen je procentuální podíl nákladovosti, jež je vztažen za celkovou nákladovost za dané oddělení (29 400 Kč). Obdobně je tomu u hodinové sazby, kde je jednotlivým procesům zcela identicky přiděleno jejich procentuální zastoupení. Poslední sloupec „**Avg. Kč a hod %**“ reprezentuje aritmetický průměr z nákladovosti a vynaložené času. Důvod, proč je počítán aritmetický průměr, je, že výkon je dán dvěma parametry (prací a časem). Oba parametry mají své opodstatnění, neboť ideální proces je z hlediska posouzení přidané hodnoty takový, který má největší nákladovost a nejvyšší počet odvedených hodin. Kdyby byla sledována pouze nákladovost, bylo by dosaženo nepřesných výsledků. Zároveň utvořený kompromis mezi oběma veličinami staví oba parametry do vzájemné interakce, která s ohledem na možnost vzniku lokálních maxim a minim minimalizuje nepřesnost výsledku.

Tabulka 23: Procentuální podíl přidané hodnoty na jednotlivých procesech výroby

Výroba			
Procesy	29 400 Kč	75 h	Avg. Kč a hod %
Příprava programu	$4200 : 29400 = 14,29\%$	$18 : 75 = 24\%$	19,14 %
Laser	$4000 : 29400 = 13,61\%$	$5 : 75 = 6,67\%$	10,14 %
Ohraňování	$3600 : 29400 = 12,32\%$	$8 : 75 = 10,67\%$	11,46%
Pěnění	$1200 : 29400 = 4,08 \%$	$3 : 75 = 4\%$	4,04%
Svařování	$4400 : 29400 = 14,97\%$	$8 : 75 = 10,67\%$	12,82%
Montáž	$12000 : 29400 = 40,82\%$	$30 : 75 = 40\%$	40,41%

Zdroj: vlastní tvorba.

Přerozdělení provozního zisku

Z fakturované částky, která tvoří provozní zisk 15 800 Kč, se přerozdělí dle tabulky 23 disproporcionálně na základě hodnoty „**Avg. Kč a hod %**“ (vztaženo k 71,53% provoznímu zisku) konečná částka reprezentující přidanou hodnotu v daném procesu.

Tabulka 24: Nákladovost na jednotlivá oddělení / procesy

ODDĚLENÍ	NÁKLADOVOST	VÝPOČET
VÝROBA	29400 Kč	$29400 : 41100 = 0,7153 \cdot 100 = 71,53 \%$
OBCHOD	2 500 Kč	$2500 : 41100 = 0,0608 \cdot 100 = 6,08 \%$
KOOPERACE	7 700 Kč	$7700 : 41100 = 0,1873 \cdot 100 = 18,73 \%$
REŽIE	1 500 Kč	$1500 : 41100 = 0,0365 \cdot 100 = 3,65 \%$
CELKOVÁ SUMA	41 100 Kč	-

Zdroj: vlastní tvorba.

Tabulka 25 vyjadřuje přímý podíl procesů na přidané hodnotě. Uvedené procentuální vyjádření podílu přidané hodnoty je vztaženo k 22% marži, o které uvažujeme jako o 100%.

Tabulka 25: Rozvržení přidané hodnoty při 22% marži

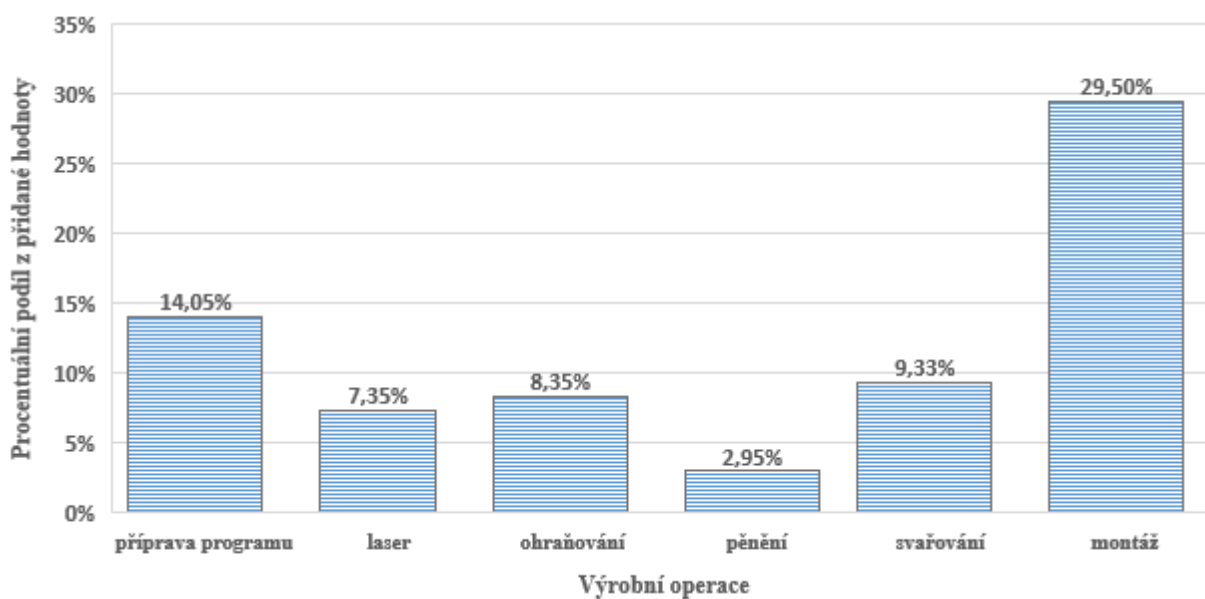
	% podíl na přidané hodnotě	Kč na provozní zisk
VÝROBA	71,53 %	11 302 Kč
OBCHOD	6,08 %	961 Kč
KOOPERACE	18,73 %	2 960 Kč
REŽIE	3,65 %	577 Kč
SUMA	100,00 %	15 800 Kč

Zdroj: vlastní tvorba.

Z výsledků je patrné, že nejvyšší přidaná hodnota připadá na oddělení výroby a kooperace. Tyto výsledky mohou sloužit jako podklady pro případnou optimalizaci výroby, např. formou zavedení nových technologií, které vnesou větší přidanou hodnotu do výrobního procesu, nebo může dojít k ponížení výrobních nákladů prostřednictvím zefektivnění stávajících výrobních postupů.

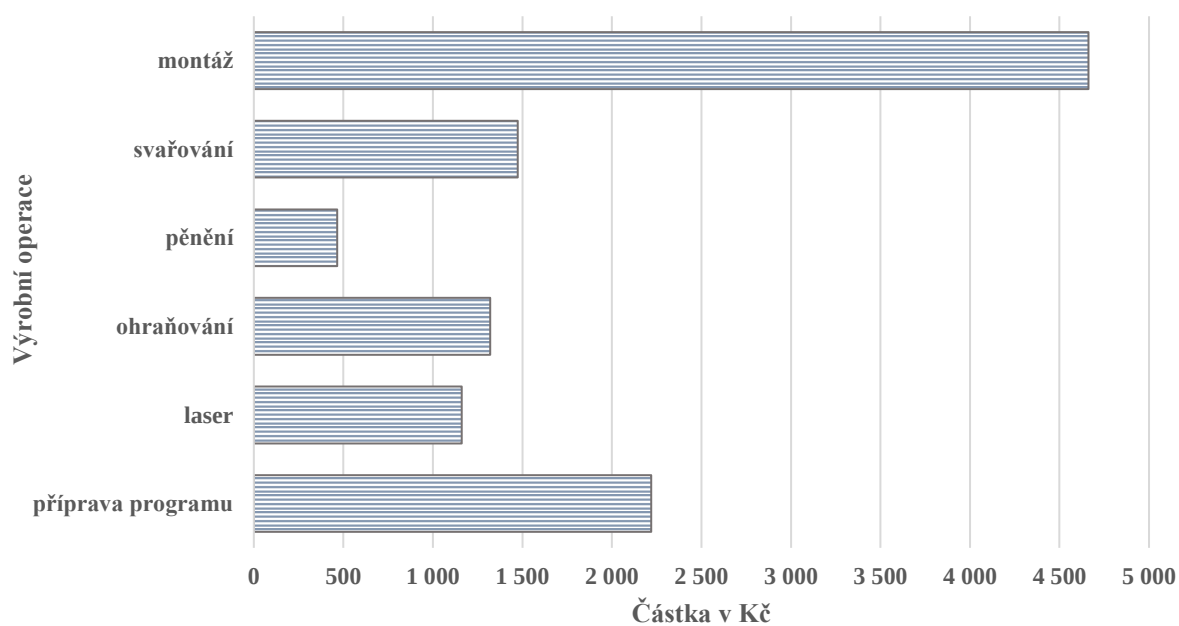
Níže uvedené grafy (9, 10) vyjadřují podíly přidané hodnoty u jednotlivých operací v rámci výrobního procesu.

Graf 9: Procentuální podíl přidané hodnoty ve výrobních procesech



Zdroj: vlastní tvorba.

Graf 10: Podíl přidané hodnoty ve výrobních procesech v korunách



Zdroj: vlastní tvorba.

5 Očekávané přínosy plynoucí z využití manuálu

- Nasměrovat manažery MSP na oblast strategického řízení a rozhodování, která je zatím částí manažerů podceňována a nedocněna jako prorůstový a udržitelný nástroj hospodaření.
- Zvýšení manažerské gramotnosti v oblasti strategického řízení a rozhodování.
- Zajistit vnímání podnikové strategie jako praktického, produkčního nástroje a jako nedílné součásti ekonomické a finanční stránky podniku.
- Uvědomění si významnosti správně nastavené podnikové strategie jako předpokladu prosperity a udržitelnosti podniku.
- Znalost všech složek podnikového prostředí, osvojení si jejich struktury a významnosti pro zajištění všech podnikových hodnototvorných procesů.
- Poznání principu konkurenčního ringu a metod pro analýzy konkurenčního prostředí.
- Osvojení si metod pro tvorbu, posílení a udržení konkurenční výhody podniku.
- Pochopení významnosti hodnotového řetězce z pohledu nastavení hodnototvorných toků v podniku.
- Znalost metod pro analýzu vnitřních zdrojů podniku, analýzu mezoprostředí a indikaci a hodnocení faktorů makroprostředí.
- Osvojení si analýzy pro rozbor vnitřní struktury odvětví jako základní podklad pro manažerské rozhodování v oblasti volby výrobního portfolia či portfolia služeb.
- Znalost metod pro analýzu a hodnocení podnikového portfolia včetně schopnosti manažerů ho inovovat v souladu s analýzou konkurentů, odvětvovou analýzou a nastavením hodnototvorných toků zabezpečujících ziskovost podniku.
- Znalost metod pro identifikaci a analýzu konkurentů podniku.
- Vnímání vnitřních zdrojů jako výchozí základny pro tvorbu hodnotového řetězce, jelikož spolu s faktory mezoprostředí sehrávají dominantní významnost z hlediska analýzy i nastavení podnikových hodnototvorných procesů.
- Seznámení se se strukturou hodnotového řetězce s diferenciací na primární (hodnototvorné aktivity) a na sekundární aktivity, podmiňující naplňování hlavního cíle, a to dosahování marže.
- Schopnost analyzovat a vyhodnocovat hodnototvorné podnikové procesy z hlediska tvorby přidané hodnoty.
- Prezentací výsledků z výzkumu MSP v oblasti strategického řízení dává možnost uživatelům se seznámit se současným stavem, komparovat výsledky s podnikem, kde působí, a vyvodit z tohoto poznání osobní posun ve vnímání významnosti podnikové strategie pro udržitelnost a rozvoj malého a středního podnikání.

- Zpracování manuálu je jednou z cest, jak zintenzivnit transfer vědeckých poznatků do podnikatelské sféry formou přímé spolupráce VŠ s podnikovou praxí.

6 Shrnutí a závěr

Navržený manuál poskytuje MSP, resp. jejich manažerům nové, dosud nepublikované poznatky, metodickou příručku, návod, jak postupovat při formulaci podnikové strategie v novém, produkčním a dynamickém pojetí. Zdůrazňuje její nezastupitelný význam a roli z pohledu získání dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody, která umožňuje nastavit a realizovat maximální hodnototvorné toky v podniku a realizovat dlouhodobě zisk. Uvádí příklady metod a nástrojů, včetně metodického postupu jejich zpracování, které jsou z hlediska jejich využití vhodnými analytickými nástroji pro formulaci úspěšné strategie. Za významnou součást manuálu lze považovat zejména analýzu hodnototvorných podnikových procesů, která mapuje stav klíčových procesů podniku, resp. procesů, které jsou co nejbližší zákazníkovi včetně nového postupu výpočtu přidané hodnoty za jednotlivé analyzované procesy. Navržený postup je univerzální, lze jej použít jak pro podniky výroby a průmyslu, tak pro podniky působící v sektoru služeb, rovněž nezáleží na tom, zda podniky realizují všechny na příkladu demonstrované hodnototvorné procesy.

Je skutečností, že řada podniků hledá zázračné recepty a metody pro zajištění svého růstu, stability a konkurenční výhody. Existuje i mnoho poradenských subjektů, které za značné finanční náklady nabízejí podnikatelským subjektům vše od zpracování strategických analýz až k samotné formulaci konkurenceschopné podnikové strategie, ovšem mnohdy nefungují tak, jak bylo deklarováno, a očekávané výsledky se nedostavují. Tento přístup nemůže být efektivní a přínosný, neboť navrhovaná řešení jsou často vytržena z kontextu celkového podnikového prostředí. Proto byl navržen manuál, jehož hlavními cíli bylo determinovat vhodné analytické nástroje a metody včetně stanovení metodických postupů pro jejich zpracování, které je účelné využít pro formulaci podnikové strategie, a zcela nově ukázat univerzální postup analýzy hodnototvorných podnikových procesů a výpočet přidané hodnoty.

Existuje přirozeně řada dalších, dosud neotevřených otázek, které bude potřebné v blízké budoucnosti řešit, aby vlastníci a manažeři podniků byli vybaveni odpovídajícím penzem nových, po odborné stránce kvalitních poznatků, které jim umožní obstát ve stále se zostrujícím tuzemském i zahraničním konkurenčním prostředí. Na řešení tohoto nesnadného, ovšem vysoce potřebného úkolu by se měly podílet jak výzkumné organizace, tak příslušná ministerstva za aktivního přístupu podnikatelské sféry.

Zcela novým pohledem na podnikovou strategii, o kterém se autoři domnívají, že je vkladem do budoucího, nelehkého ekonomického období, je vnímání podnikové strategie jako projekce a následné aplikace hodnototvorných toků v podniku s cílem trvalého dosahování přidané hodnoty v měnícím se strategickém rámci podniku. Podniková strategie není deklarace, text či zásady, ale jde o praktický nástroj řízení podniku v souladu s probíhajícími změnami v podnikovém prostředí, které se neměří na roky, ale na daleko kratší časové úseky. Proto i kontrola, resp. inovace podnikové strategie a strategických cílů musí respektovat tuto zásadní časovou změnu. Z tohoto důvodu se ukazuje nezbytným změnit i pojetí podnikové vize a mise, vymezení strategických cílů podniku s ohledem na stále se zrychlující a zintenzivňující změny v podnikovém prostředí. Tyto otázky budou předmětem dalších výzkumných prací autorů, kteří jsou si vědomi, že výzkumná základna, tedy i vysoké školy, jsou v oblasti strategického řízení a rozhodování podnikové praxi dlužni odpovědi na řadu aktuálních otázek a praktických potřeb.

Za případné připomínky, náměty a poznámky autoři manuálu předem děkují.

Použitá literatura

- BARNEY, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120. ISSN 0149-2063.
- CLEGG, S. a kol., 2011. *Strategy. Theory and Practice*. London: SAGE Publicationst Ltd. ISBN 978-1-84920-452-0.
- D'AVENI, R. A., 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- DAGNINO, G. B., D. R. KING a J. TIENARI, 2017. Strategic management of dynamic growth. *Long Range Planning*. 50(4), 427-430.
- HARVEY M. a kol., 2001. Hypercompetition and the future of global management in the twenty-first century. *Thunderbird International Business Review*. 43(5), 599-616.
- HORÁKOVÁ, H., 2003. *Strategický management*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-245-0902-4.
- JAIN, T. R., M. TREHAN a R. TREHAN, 2014. *Business Environment*. New Delhi: VK Global Publication Pvt. Ltd. ISBN 978-93-5058-436-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.
- KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H., 2007. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-29-5.
- LYNCH, R., 2005. *Corporate Strategy*. 4nd ed. UK: FT Prentice Hall. ISBN 0-273-70178-9.
- MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MINTZBERG, H., 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107–114. ISSN 0017-8012.
- PORTER, M. E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. ISBN 0029250900
- PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, M. E., 2012. *Recent Developments in Competitiveness and Strategy*. Porter Prize Conference, Hitotsubashi University. Graduate School of International Corporate Strategy, Tokyo, Japan, December 5, 2012.
- PORTER, M. E., 2015. *Shared Value and Strategy*. Paper presented at the Shared Value Leadership Summit, FSG, New York, NY, May 12, 2015.
- SKOKAN, K., A. PAWLICZEK a R. PISZCZUR, 2013. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*. 5(4), 57-72. ISSN 1804171X.

STRAKOVÁ, J., 2019. *Podnikové prostředí: základ pro strategické řízení a rozhodování*. Plzeň: Aleš Čeněk, 220 s. ISBN 978-80-7380-755-9.

TICHÁ, I., HRON, J., 2008. *Strategické řízení*. Praha: ČZU PEF. ISBN 978-80-213-0922-7.

TRUNEČEK, J., 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-67-3.

WORTHINGTON, I. a CH. BRITTON, 2010. *The business environment*. 6th revised ed. UK: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-71675-1.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Představení autorů

Doc. Ing. Jarmila Straková

Působí na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích, Ústavu podnikové strategie, Katedře managementu. Ve vědecké, tvůrčí a pedagogické oblasti se věnuje problematice strategického řízení a rozhodování, zejména pak generování podnikových strategií, analýze a projekci hodnotového řetězce, problematice podnikového řízení, řízení lidských zdrojů, projektování a regulaci hodnototvorných podnikových procesů. V rámci své pedagogické činnosti garantuje předměty Podnikové řízení, Strategické řízení v Bc. i nMgr. studiu, Analýzu hodnotového řetězce, Bakalářskou práci aj. Rovněž zabezpečuje výuku předmětu Strategický management v rámci studijního programu BBA a MBA. Působí jako přednášející předmětů Podnikové řízení a Strategický management.

Podílí se na řešení několika výzkumných projektů a grantů, jako příklad lze uvést: „Optimalizace zakázkové kusové výroby v reálném čase využitím IoT a digitálních technologií“ (TA ČR, TREND), „Adaptace sektoru znalostně náročných služeb na podmínky Společnosti 4.0“ (TA ČR, program ÉTA), „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“ (TA ČR, program ÉTA) a „Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v České Republice“ (TA ČR, program ÉTA). Je autorkou či spoluautorkou 10 odborných vědeckých článků s IF, 8 článků ve Scopusu, 4 odborných knih, 15 odborných článků v recenzovaném neimpaktovaném časopisu, 14 článků přijatých k opublikování ve sbornících indexovaných v databázích WoS a Scopus, 6 příspěvků z národních vědeckých konferencí a 20 ostatních odborných publikací. Eviduje 32 citací podle SCI a 50 citací ostatních.

V rámci své pedagogické i tvůrčí činnosti dlouhodobě spolupracuje s podnikovou praxí především z Jihočeského regionu. Vytváří databázi z řízených rozhovorů realizovaných s vrcholovými manažery úspěšných podniků, která je průběžně aktualizována, přičemž získané poznatky jsou implementovány do výukového procesu. Obdobná spolupráce probíhá i v oblasti výzkumu.

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Profesor, prorektor, statutární zástupce rektora VŠTE v Českých Budějovicích, vedoucí Katedry managementu, v minulosti garant předmětů Podnikové řízení, Strategický management, Personalistika a Řízení lidských zdrojů, v současnosti předmětů Procesní management, Krizový management a Ochrana duševního vlastnictví. Byl, nebo je členem řady vědeckých, resp. akademických rad VŠ, členem redakčních rad vědeckých časopisů, z toho dvou zahraničních. Byl řešitelem a koordinátorem řady mezinárodních projektů za účasti Německa, Polska, Ruska, Rumunska, Bulharska, Lotyšska, Litvy apod. zaměřených na ekonomiku a výrobní procesy a ochranu životního prostředí. V posledních letech se podílel na řešení projektu Basimet – Vzdělávání odborných pracovníků v Horním Rakousku a Jižních Čechách. Grant JK, projekt Gilded-20/0034, Mezinárodního výzkumu Nové metody v udržitelnosti rozvoje podniku (Samara State University of Economics) 2015–2018, u tří projektů se podílel jako hlavní řešitel v rámci agentury NAZVa. V současné době řeší nebo se podílí na řešení tří projektů v rámci TA ČR se zaměřením na problematiku malého a středního podnikání, na digitalizaci podnikových procesů a na analýzu podnikových procesů z hlediska hodnototvorných procesů. Počet vědeckých článků a publikací přesahuje 100. Řada z nich byla uveřejněna v databázi Web of Science, uděleno bylo 27 patentů a vynálezů z toho 6

T

A

Projekt TL01000349 „Stabilizace a rozvoj MSP ve venkovském prostoru“

je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta

Č

R

mezinárodních, vydáno 5 celostátních metodik, je autorem či spoluautorem 163 odborných knih, 4 vysokoškolských učebnic, 1 multilicenčního softwarového produktu s celostátní působností. Z hlediska ohlasů publikací za celou dosavadní vědeckou dráhu lze uvést 229 WoS, 88 Scopus a přes 400 v kategorii ostatní.

