EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategická analýza

doc. Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D.

Ing. Petr Boukal, Ph.D.

prof. Ing. Jindřich Špička, Ph.D.

Ing. Petra Štamfestová, Ph.D.

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Autorství jednotlivých kapitol:

Ing. Petr Boukal, Ph.D. – podkapitola 1.4, kapitola 8

doc. Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D. – kapitola 1 mimo podkapitoly 1.4; kapitola 2 mimo podkapitoly 2.2.6; kapitola 3 mimo podkapitoly 3.5; kapitola 4 mimo podkapitoly 4.2; kapitola 5, 6, 7

prof. Ing. Jindřich Špička, Ph.D. – podkapitola 2.2.6 a 4.2

Ing. Petra Štamfestová, Ph.D. – podkapitola 3.5

Publikace neprošla jazykovou a gramatickou korekturou.

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní License.

Obsah

Úvod....6

1 Základní pojmy....7

1.1 Základní pojmy....7

1.1.1 Charakteristické rysy strategie a strategického řízení....8

1.1.2 Úrovně strategie....10

1.1.3 Strategický cyklus....12

1.2 Vize a poslání (mise)....14

1.2.1 Vize....14

1.2.2 Poslání (mise)....14

1.3 Cíle a přístup SMART....17

1.4 Zájmové skupiny....20

1.4.1 Definice....20

1.4.2 Klasifikace stakeholderů dle vybraných charakteristik....21

1.4.3 Stanovení skupin stakeholderů....23

1.4.4 Podrobná analýza naplnění cílů jednotlivých stakeholderů na příkladu dodavatelů vlastníků....25

2 Analýza okolí....29

2.1 Analýza makrookolí....29

2.1.1 PESTEL....29

2.1.2 Trendy....31

2.2 Analýza mikrookolí....41

2.2.1 Vymezení odvětví a základní charakteristiky odvětví....41

2.2.2 Struktura odvětví a ukazatel CR4....43

2.2.3 Analýza konkurence....44

2.2.4 Mapa konkurenčních skupin....51

2.2.5 Model 5 sil....53

2.2.6 Competitive Intelligence a informační zdroje....60
3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností....72
3.1 Klasifikace zdrojů....72
3.2 VRIN a VRIO analýza....73
3.3 Zkušenostní křivka a úspory z rozsahu....77
3.4 Hodnototvorný řetězec....79
3.5 Finanční analýza....83
3.5.1 Definice....83
3.5.2 Metody finanční analýzy....84
3.5.3 Finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů....87
3.6 Portfolio analýza....102
3.6.1 Bostonská matice....102
3.6.2 GE matice (Matice McKinsey)....106
4 Syntéza....113
4.1 SWOT analýza....113
4.1.1 Diagram SWOT analýzy....116
4.1.2 TOWS matice....118
4.2 Analýza zranitelnosti podniku....119
4.2.1 Cyklus řízení rizik....119
5 Podniková (konkurenční) strategie (Business Level Strategy)....134
5.1 Porterovy generické strategie....134
5.2 Strategické hodiny od Cliffa Bowmana a Davida Faulknera....140
5.3 Strategie dle Petera Ferdinanda Druckera....147
5.4 Strategie modrého oceánu....149
6 Hodnocení a výběr variant strategie....154
6.1 Hodnocení vhodnosti....154
6.2 Hodnocení přijatelnosti....155
6.2.1 Výnosnost....155

6.2.2 Riziko....156
6.2.3 Reakce zájmových skupin....157
6.3 Hodnocení proveditelnosti....157
7 Implementace strategie a Balanced Scorecard....159
8 Specifika strategické analýzy neziskových organizací....166
8.1 Neziskový sektor a neziskové organizace....166
8.2 Definice neziskových organizací....167
8.2.1 Negativní vymezení....167
8.2.2 Ekonomicko-finanční vymezení....167
8.2.3 Právní vymezení....168
8.2.4 Funkcionální vymezení....168
8.2.5 Shrnutí (strukturálně-operacionální definice, Salamon, Anheier, 1997)....170
8.3 Vize a mise neziskových organizací....172
8.4 Specifika okolí neziskových organizací....173
8.4.1 Specifika makrookolí neziskových organizací....173
8.4.2 Hlavní vývojové trendy a neziskové organizace....185
8.4.3 Specifika mikrookolí neziskových organizací....185
8.4.4 Specifika zájmových skupin (stakeholderů) neziskových organizací....185
8.4.5 Shrnutí hlavních příležitostí a hrozeb pro neziskové organizace....186
8.5 Specifika analýzy vnitřních zdrojů neziskové organizace....187
8.5.1 Personální specifika....187
8.5.2 Majetková specifika....187
8.5.3 Zdrojová specifika....187
8.5.4 Shrnutí hlavních silných a slabých stránek neziskových organizací....188
8.6 SWOT analýza a specifika strategií neziskových organizací....190
Reference....193

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Úvod

Předložený text je učební pomůckou pro výuku strategické analýzy na Vysoké škole ekonomické v Praze. Jsou v něm představeny základní pojmy, metody a přístupy, které se váží k disciplíně strategické analýzy a strategie.

Cílem předloženého textu je účelnost. Text je zpracován jako základní učební podklad pro získávání znalostí k jednotlivým tématům.

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy, které jsou důležité pro oblast strategie. Ve druhé kapitole je charakterizována analýza okolí a jsou představeny základní metody používané pro identifikaci příležitostí a ohrožení. Obdobně ve třetí kapitole jsou představeny metody pro analýzu vnitřních zdrojů a schopností a identifikaci silných a slabých stránek. Čtvrtá kapitola se zabývá syntézou. Je zaměřena na SWOT analýzu a analýzu zranitelnosti. Další tři kapitoly jsou zaměřeny na charakterizování přístupů ke strategiím na podnikové úrovni (business level strategy), na postup hodnocení a výběru variant strategie a na implementaci strategie. Závěrečná kapitola je věnována strategické analýze neziskových organizací.

Autoři si přejí, aby předložený text byl užitečný studentům i dalším zájemcům, kteří se chtějí zorientovat v oblasti strategie a strategické analýzy.

V Praze, 20. července 2022 Josef Krause

1 Základní pojmy

1.1 Základní pojmy

Strategie je podle Johnson et al. (2005, str. 3) „směřování a oblast působení organizace v dlouhodobém horizontu, která prostřednictvím uspořádání zdrojů a schopností dosahuje výhody v měnícím se prostředí s cílem naplnit očekávání zainteresovaných stran“.

S tím souhlasí například Grant (1998), který zdůrazňuje, že strategie není detailní plán nebo soubor instrukcí.

Tuto podobu a funkci má strategický plán. Právě strategický plán například Thompson a Strickland (2003) přirovnávají k detailní cestovní mapě, kterou se organizace hodlá řídit při provádění svých činností. Tito autoři dále uvádějí, že strategický plán obsahuje misi organizace, její strategické cíle a konkrétní plán, tzn. postupy, jak budou cíle dosaženy.

Obdobný názor má Grant (1998), podle kterého je výsledkem strategického plánovacího procesu písemný dokument, který obsahuje:

- cíle (typicky finanční),
- předpoklady o vývoji významných faktorů prostředí,
- záměr o tom, jak se bude měnit podobna podnikání,
- konkrétní kroky a aktivity včetně konkrétních termínů a zásadních milníků,
- konkrétní finanční rozpočty.

Jeden z nejznámějších autorů v oblasti strategie Henry Mintzberg zdůrazňuje význam strategického myšlení a odlišuje ho od strategického plánování (Mintzberg, 1994; Mintzberg, 1987).

Základní atributy strategického myšlení jsou (Liedtka, 1998):

- systémový nebo holistický přístup.
- soustředění se na záměr – tento princip umožňuje všem jednotlivcům v podniku soustředit svou pozornost a úsilí jedním směrem na dosažení cíle.
- myšlení v čase – při strategickém myšlení se má propojovat minulost, současnost a budoucnost. Zásadní je rozdíl mezi dnešní realitou a záměrem do budoucna. Dobrým nástrojem pro strategické plánování je v tomto smyslu plánování scénářů.

- řízení založené na hypotéze – strategické myšlení je současně kreativní i kritické. Ve vědecké metodě je obsaženo kreativní i analytické myšlení a používá testování hypotéz. Generování hypotéz obsahuje kreativní prvek a testování hypotéz kritický prvek.
- inteligentní oportunismus – při realizaci dobře formulované strategie hrozí riziko, že by pro měnící se prostředí byla vhodnější jiná strategie. Proto je důležitý tento prvek tzv. inteligentního oportunismu, kdy se podporuje zamýšlená strategie. Současně se však nechává otevřená možnost pro novou strategii.

Tradiční plánování předpokládá předvídatelnou budoucnost. Strategické plánování předpokládá budoucnost, ve které je formulace a implementace strategie spíše interaktivní (Liedtka, 1998).

1.1.1 Charakteristické rysy strategie a strategického řízení[1]

Se pojmem strategie nebo strategického řízení je spojena řada doporučení a charakteristik.

Pearce II a Robinson, Jr. (2005) zdůrazňují, že v rámci strategického managementu je nutné věnovat pozornost těmto oblastem:

- vymezit poslání organizace, stanovit cíle a celkovou filosofii;
- vzít v úvahu interní situaci v organizaci a její schopnosti;
- vyhodnocovat prostředí, ve kterém se podnik nachází a sledovat faktory významné pro konkurenční pozici;
- analyzovat a identifikovat příležitosti, které se objevují v okolí podniku a jsou v souladu s jeho posláním;
- zvolit konkrétní dlouhodobé cíle a formulovat strategie k dosažení těchto cílů;
- stanovit roční cíle a krátkodobé strategie, které jsou kompatibilní s dlouhodobými cíli a strategiemi;
- implementovat vybrané strategické varianty, alokovat přitom omezené zdroje a vybudovat příslušné struktury a systémy;
- kontrolovat a hodnotit úspěšnost strategických procesů a na základě prováděné zpětné vazby provádět další rozhodnutí.

Pokud shrneme názory různých autorů, pro strategii jsou typické tyto charakteristické rysy (Grant, 1998; Johnson et al., 2005; Pearce II & Robinson, Jr., 2005):

[1] Vymezení některých pojmů a charakteristik se autor věnoval i v některých předchozích publikacích, např. Javor a Krause (2005), Krause (2007), Krause (2011). Zde jsou tyto pojmy a charakteristiky zpracovány nově pro účely konkrétního učebního textu.

- zapojení top-managementu do rozhodování – pouze na této úrovni je možné porozumět složitosti problémů, současně na této úrovni existuje možnost prosadit alokování potřebných zdrojů,
- vynaložení velkého množství zdrojů – strategická rozhodnutí typicky vyžadují vynaložení různých zdrojů (lidských, finančních, …),
- strategická rozhodnutí mají významný dopad na dlouhodobou ziskovost organizace, někdy se hovoří o pětiletém časovém horizontu, skutečné dopady však mohou být ještě dlouhodobější,
- strategická rozhodnutí jsou orientována na budoucnost,
- strategická rozhodnutí mají velice různorodé důsledky, dopadají na různé podnikatelské jednotky, funkční oblasti divize apod.,
- strategická rozhodnutí musejí brát v úvahu faktory v okolí podniku – na firmy dopadají faktory, které většinou nemohou ovlivňovat,
- strategická rozhodnutí určují, rozsah aktivit podniku. Tento rys stanovuje základní hranice pro jeho působení. Vymezuje například geografické působení podniku počet odvětví, ve kterých bude podnik působit.
- cílem strategických rozhodnutí je dosažení výhody nad konkurencí. Výhodou mohou být nízké náklady, výrobek s lepšími parametry nebo lepší poskytované služby.
- dobrá strategie může vytvářet nové příležitosti, které jsou založené na stávajících zdrojích a schopnostech podniku. Na tomto faktoru je založen tzv. zdrojový přístup k formulování konkurenční výhody – viz kapitola 3 skript.
- strategie podniku musí vzít v úvahu nejenom faktory okolí a schopnosti podniku, ale musí také zakomponovat očekávání subjektů, které jsou s podnikem spojeny. Hovoří se o konceptu tzv. stakeholderů.
- rozhodnutí realizovaná na strategické úrovni nemůže management podniku vzít zpátky.

Grant (1998) dále například hovoří o společných prvcích úspěšné strategie, kam zařazuje 4 prvky:

1) jednoduché, dlouhodobé a konzistentní cíle,
2) důkladné porozumění konkurenčnímu prostředí podniku,
3) realistické zhodnocení zdrojů podniku, které umožní využití silných stránek a eliminaci slabých stránek,
4) efektivní implementace strategie.

1.1.2 Úrovně strategie

Rozlišujeme tři základní úrovně strategie (Johnson et al., 2005): [2]

- korporátní, celopodniková strategie (corporate-level strategy),
- podniková, konkurenční strategie (business-level strategy),
- provozní, funkční strategie (operational strategy)[3][4].

Korporátní strategie, tedy strategie na nejvyšší úrovni, vymezuje všeobecný směr působení podniku. Na této úrovni se rozhoduje například o geografickém působení podniku, rozdělování zdrojů mezi jednotlivé části podniku (strategické podnikatelské jednotky[5]), míře diverzifikace, o fúzích a akvizicích apod. Od vymezení korporátní strategie se odvíjejí strategie na dalších úrovních podniku. V rámci korporátní strategie se tedy řeší, v jakých odvětvích budou jednotlivé části korporace/holdingu působit. Dále se určuje míra samostatnosti nebo naopak provázanosti mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami. Jednotlivé podnikatelské jednotky mohou být naprosto nezávislé na fungování jiných podnikatelských jednotek. Vedení korporace jim může dát velkou míru volnosti. Určí jim jen základní mantinely a povinnosti jejich působnosti. Opačným přístupem může být úzké propojení činností jednotlivých podnikatelských jednotek. Jedna podnikatelská jednotka například může dodávat vstupy jiné podnikatelské jednotce. Nebo různé podnikatelské jednotky mohou mít například společné centrum výzkumu a vývoje. Výzkum a vývoj v tomto případě nerealizuje každá podnikatelská jednotka sama. Oba přístupy mají své výhody a nevýhody. Základní výhodou propojení podnikatelských jednotek jsou synergické efekty. Naopak nezávislost podnikatelských jednotek zvyšuje zejména pružnost v jejich jednání (Johnson et al., 2005; de Wit & Meyer, 2014).

Strategie na podnikové úrovni (podnikatelských jednotek) určuje, jakým způsobem si podnik (podnikatelský jednotka) povede v rámci konkrétního trhu. Zaměřuje se tedy na to, jaké

[2] V češtině může vzniknout problém v terminologii při překladu. V angličtině jsou jednotlivé úrovně strategie formulačně jasně vymezené. Do češtiny se však často termín corporate-level strategy a business-level strategy překládají stejně jako podniková strategie. Pokud se tedy někde hovoří o „podnikové strategii" je nutné si někdy podle kontextu domyslet, o jakou úroveň strategie se jedná. Pojem corporate-level strategy se někdy překládá jako holdingová strategie.

[3] Pearce II & Robinson, Jr.(2005) pracují s pojmem „functional level".

[4] V knize Strategy – an international perspective od autorů Bob de Wit and Ron Meyer se můžeme setkat i se čtvrtou úrovní strategie, tzv. „network level strategy". Náplní této úrovně strategie je vymezí míry spolupráce a důvěry mezi různými subjekty na trhu de Wit & Meyer (2014). V jiných knihách a publikacích o strategii a strategickém managementu je tato problematika řešena v kapitolách zaměřených na internacionalizaci podnikových činností, spolupráci mezi podniky (joint venture) apod. Ve většině publikací věnovaných strategii se autor skript setkal s výše uvedenými třemi úrovněmi strategie.

[5] Strategická podnikatelská jednotka (strategic business unit – SBU) je „součástí organizace, pro kterou existuje odlišný externí trh pro zboží nebo služby, který se liší od jiné strategické podnikatelské jednotky" (Johnson et al., 2008, str. 7).

produkty budou vyvíjeny, jak budou překonáni konkrétní konkurenti v rámci konkrétního odvětví apod. (Johnson et al., 2005).

Z výše uvedené charakteristiky strategie na úrovni podnikatelských jednotek plyne, že ji lze ztotožnit s pojmem konkurenční strategie, jak ji vymezuje M. E. Porter. Konkurenčním strategiím podle tohoto autora bude věnován prostor v kapitole 5.

Do funkčních (funkcionálních) strategií jsou rozpracovány strategie jednotlivých podnikatelských jednotek. Funkcionální strategie jsou tedy formulovány pro jednotlivé podnikové oblasti, jako jsou věda a výzkum, řízení lidských zdrojů, finance apod. (Grant, 1998).

Jak uvádí Grant (1998, str. 19) rozdíl mezi korporátní strategií (corporate strategy) a strategií podnikatelské jednotky (business strategy) lze také vymezit odpověďmi na následující otázky. Korporátní strategie odpovídá na otázku: „Kterými obory nebo činnostmi se má podnik zabývat?“ Zabývá se tedy atraktivitou odvětví. Strategie podnikatelské jednotky zase odpovídá na otázku: „Jak bychom měli podnikat a konkurovat?“ Zabývá se tedy vytvořením konkurenční výhody.

Pearce II a Robinson, Jr. (2005) uvádějí jako 3 hlavní faktory, které odlišují funkční a podnikatelskou strategii časový horizont, konkrétnost a zainteresované osoby. Časový horizont je u funkční strategie relativně krátký, protože jsou v něm vymezeny krátkodobé cíle a činnosti. Obvykle tento časový horizont není delší než 1 rok. Funkční strategie je dále konkrétnější než celková podnikatelská strategie. Dává příslušným manažerům konkrétní pokyny pro splnění ročních cílů v rámci příslušných oblastí. Větší podrobnost funkčních strategií zvyšuje schopnost provozních manažerů provádět strategická rozhodnutí. Zatímco hlavní osobou, pro kterou je důležitá podnikatelská strategie, je manažer celé podnikatelské jednotky, funkční strategie je nejdůležitější pro manažera zodpovědného za konkrétní funkční oblast v podniku.

Jak zdůrazňují Johnson et al. (2005) úspěch podnikatelských strategií závisí do značné míry právě na strategiích na funkční úrovni.

Na závěr je uvedeno srovnání charakteristických rysů různých úrovní strategie. Korporátní strategie je orientována na tvorbu hodnoty, má koncepční charakter, je méně konkrétní ve srovnání s jinými úrovněmi strategie. S touto úrovní je spojena vyšší míra rizika, nákladů, ale současně i potenciálu pro tvorbu zisku (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

Funkční úroveň strategie je zaměřena na konkrétní aktivity v provozních otázkách. Rozhodnutí jsou periodická a zaměřená na realizaci rozhodnutí, která byla udělána na ostatních úrovních strategie. Rozhodnutí na funkční úrovni vyžadují menší míru spolupráce v rámci podniku. Jsou spojena s menším rizikem a menšími náklady opět ve srovnání s jinými úrovněmi

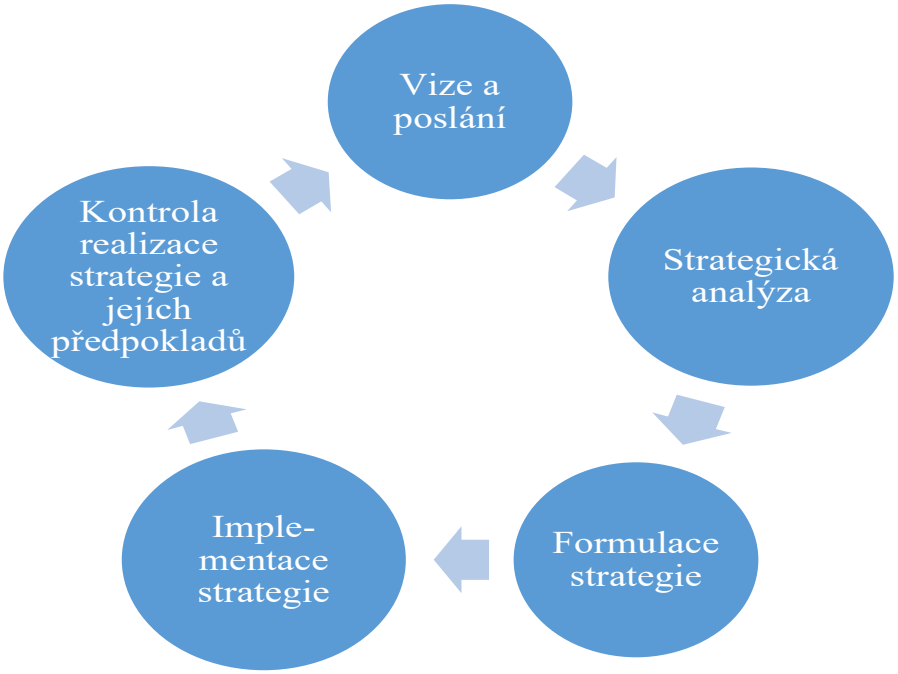
strategie. Rozhodnutí na funkční úrovni jsou relativně snadno kvantifikovatelná. Typickými příklady rozhodování na funkční úrovni je rozhodování o výši zásob (vysoké x nízké), rozhodování o pořízení speciálního výrobního zařízení apod. (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

Většina charakteristik pro podnikovou strategii se nachází mezi charakteristikami pro korporátní a funkční strategii. Typicky je tedy například spojená s menšími náklady a rizikem, než je korporátní strategie, ale současně s většími náklady a rizikem, než je funkční strategie (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

1.1.3 Strategický cyklus

Strategický cyklus se skládá z několika fází. Mezi ně patří formulování vize a poslání (mise), strategická analýza, formulování strategie, implementace strategie a kontrola realizace strategie.

Obrázek 1.1 - *Strategický cyklus*



Zdroj: autor

Jednotlivé fáze strategické cyklu jsou popsány v dalších kapitolách. Stručně je možné vymezit, že v rámci stanovení vize a poslání podnik formuluje své budoucí směřování a zdůvodní svoje fungování na trhu. V rámci strategické analýzy identifikuje příležitosti a ohrožení vyplývající z okolí a silné a slabé stránky, kterými podnik disponuje. V dalších fázích vybere a formuluje tu správnou strategii, kterou následně implementuje. V rámci fáze kontroly by měl ověřovat, jak se strategii daří realizovat a identifikovat příčiny, proč tomu tak případně není. Jednotlivé fáze strategické analýzy se prolínají. Na celý strategický cyklus nelze nahlížet jako na jednorázový proces, který se třeba jednou za rok v podniku provede. Je nutné neustále ověřovat předpoklady, za kterých byla strategie formulována. To je důležité zejména v neustále měnících se podmínkách, které jsou typické pro současnou dobu.

Současně je možné setkat se s názorem, že je lepší provést nejprve strategickou analýzu a následně formulovat vizi a poslání podniku. Strategická analýza dá totiž realistickou představu o současné situaci podniku a na základě toho je možné lépe formulovat realistickou vizi a poslání.

1.2 Vize a poslání (mise)

1.2.1 Vize

Podle Johnsona et al. (2005) se vize zaměřuje na to, čím chce organizace být. Podle Davida (2011, str. 45) vize odpovídá na otázku „Čím se chceme stát?“.

de Wit a Meyer (2014) konstatují, že strategická vize má být postavena na 4 komponentech. Tyto komponenty jsou:

- představa o vývoji prostředí, ve kterém podnik působí – podnik musí hodnotit a odhadovat vývoj politických, ekonomických, socio-kulturních, regulatorních a technologických faktorů.
- představa o vývoji odvětví – odvětví ovlivňují zejména dodávající, zákazníci, noví konkurenti, stávající podniky v odvětví, substituty a komplementy.
- představa o budoucí pozici organizace – podnik na základě předpokládaného vývoje faktorů prostředí vyjádří představu o své budoucí pozici.
- časový horizont – management podniku musí vymezit časový horizont, v rámci, kterého se má vize naplnit. Vymezení časového horizontu je velice individuální a nedá se jednoznačně stanovit.

1.2.2 Poslání (mise)

Johnson et al. (2005, str. 209) vymezují misi jako „prohlášení o hlavním směru a účelu organizace.“

Podle Davida (2011, str. 45) mise odpovídá na otázku „Co je naše podnikání?“.

Podle Granta (1998, str. 47) mise umožňuje „komunikovat celkový směr a formulovat propojení mezi vizí společnosti a hodnotami a její strategií“.

David (2011) dále konstatuje, že mise se může lišit z hlediska délky, obsahu i formátu. Protože je mise jednou z nejviditelnějších části procesu strategického managementu, měla by mít mise následující části, na kterých se shodli zástupci akademické obce i praktici. Tyto části jsou (David, 2011):

- vymezení zákazníků – informace o tom, kdo jsou zákazníci podniku,
- produkty a služby – informace o tom, co jsou hlavní produkty a služby podniku,
- trhy – geografické vymezení, kde podnik působí,
- technologie – informace o tom, zda podnik využívá současné a moderní technologie,

- starost o přežití, růst a ziskovost – informace o tom, zda se podnik zajímá o růst a finanční zdraví,
- filosofie – informace o základních hodnotách, ambicích a prioritách v oblasti etiky podniku,
- sebepojetí – jaká je hlavní konkurenční výhoda podniku a jeho typické schopnosti,
- zájem o to, jakou image má v očích veřejnosti – informace o tom, jaké aktivity podnik vykonává v sociální a environmentální oblasti a směrem ke komunitám,
- zájem o zaměstnance – informace o tom, zda jsou zaměstnanci cenní pro podnik.

David (2011) dále shrnuje základní charakteristiky mise:

- mise je pojata spíše obecně; neměla by obsahovat konkrétní peněžní částky, čísla procenta apod.,
- mise by měla být kratší než 250 slov,
- mise by měla být inspirující,
- mise by měla určovat užitek produktů podniku,
- mise by měla ukázat, že podnik je sociálně odpovědný a jeho aktivity šetrné k životnímu prostředí,
- mise by měla obsahovat devět částí, které byly vymezeny v předchozí části textu,
- mise by měla mít usmiřující charakter, měla by se snažit přispět k souladu mezi různými názory,
- mise by měla mít trvalý charakter.

K výše uvedeným charakteristikám lze poznamenat, že vize i mise každého podniku by měla být jedinečná a formulovaná pro konkrétní podnik. Proto by se výše uvedené charakteristiky neměly vnímat jako striktní. Neměly by být chápány jako „odškrtávací“ seznam, podle kterého by se hodnotilo, zda je konkrétní mise správná.

Přínosy jasně stanovené vize a mise

David (2011) formuluje následující přínosy jasně formulované mise a vize. Mise a vize umožňují dosáhnout srozumitelnosti o záměrech mezi managementem a zaměstnanci a pomáhají vytvářet pocit společných očekávání mezi manažery a zaměstnanci. To by mělo umožnit dosažení synergií mezi manažery a zaměstnanci. Dále poskytují určitou základnu pro ostatní aktivity v rámci strategického cyklu (strategická analýza, stanovení cílů, formulování strategie, výběr strategie a další). Poskytují informaci o základním směřování všem zainteresovaným skupinám. Pomáhají sladit rozdílné názory mezi jednotlivými manažery. Prezentují hodnoty podniku všem

zájmovým skupinám a prezentují podnik jako subjekt hodný podpory. Mise a vize by měly umožnit dosáhnout vyšší výkonosti organizace.

1.3 Cíle a přístup SMART

Cíle[6] jsou podle Johnson et al. (2005, str. 209) charakterizovány jako „prohlášení o konkrétních výsledcích, kterých má být dosaženo".

Problematika dosahování cílů v podniku je složitá. Strategické cíle jsou velmi komplexní a jejich dosahování ovlivňuje velké množství faktorů, jejich vazby jsou komplikované a obtížně viditelné. Pro orientaci v cílech a jejich snadnější plnění je vhodné uvědomit si různé druhy cílů.

Wöhe a Döring (1993) uvádějí tato kritéria pro třídění cílů: význam cílů, velikost cíle, vztahy mezi cíli a vztah cíle k času.

Význam cíle

Podle významu cílů lze členit cíle na vrcholové a podřízené. Vrcholové cíle budou cíle podniku jako celku. Tyto cíle je obtížné nebo nemožné dosáhnout bezprostředně. Proto se formulují podřazené cíle, které mají pomoci splnit vrcholový cíl (Wöhe & Döring, 1993).

Velikost cíle

Podle velikosti cíle, která se má dosáhnout, lze členit cíle na neomezené a omezené. U neomezených cílů jde o jejich minimalizaci nebo maximalizaci[7]. U omezených cílů se stanovuje konkrétní hodnota cíle, které má být dosaženo[8] (Wöhe & Döring, 1993).

K výhodám stanovení omezených a neomezených cílů lze mít následující poznámky. Z hlediska řízení dosahování cílů budou jistě výhodnější omezené cíle. Zde je stanovena konkrétní hodnota, kterou musí konkrétní část podniku nebo zaměstnanec dosáhnout. Lze tedy snadno vyhodnotit splnění nebo nesplnění cíle. Současně však konkrétní hodnota cíle může znamenat, že se zaměstnanci spokojí při své činnosti s dosažením právě konkrétně stanovené hodnoty, i když by bylo reálné dosáhnout lepších parametrů daného cíle.

Při stanovení neomezených cílů lze za příznivých podmínek dosahovat lepších parametrů daných cílů. Ale na druhou stranu je obtížnější dosahování těchto cílů řídit a hodnotit. Pokud například výrobní ředitel dostane cíl formulovaný jako „minimalizovat množství zmetkových výrobků", lze ho obtížně kritizovat za to, že se zmetkovost zlepší jen nepatrně.

Vztahy mezi cíli

Vztahy mezi cíli mohou být komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní. U komplementárních cílů se při dosahování jednoho cíle současně daří dosahovat i dalšího cíle.

[6] Jde o anglický termín „objectives".
[7] Např. maximalizace zisku, minimalizace nákladů.
[8] Například rentabilita vlastního kapitálu ve výši 15 %.

Nejjednodušším příkladem může být snižování nákladů a zvyšování zisku (Wöhe & Döring, 1993).

O konkurenčních cílech se hovoří v případě, že při dosahování lepší úrovně jednoho cíle dochází k dosahování horší úrovně dalšího cíle. O protichůdných cílech jde v případě, že dosahování jednoho cíle vylučuje dosahování dalšího cíle (Wöhe & Döring, 1993).

Indiferentní vztah je situace, kdy dosahování jednoho cíle nemá vliv na dosahování dalšího cíle (Wöhe & Döring, 1993).

Ke vztahům mezi cíli lze mít několik poznámek. Bude velice obtížné jednoznačně vymezit vztahy mezi konkrétními cíli. Bude záležet například na časovém horizontu a na dalších aspektech. Dobrým příkladem jsou cíle „maximalizace zisku“ a „minimalizace negativního dopadu podniku na životní prostředí“. Z krátkodobého hlediska může jít o vztah konkurenční. Podnik bude muset například investovat do šetrných technologií, měnit procesy v podniku, a to vyvolá další náklady. V delším časovém horizontu by však tyto aktivity měly vést ke snížení nákladů, a tedy i ke zvýšení zisku. Dále by se dalo předpokládat, že zákazníci ocení snahu podniku o šetrný přístup k životnímu prostředí a budou více nakupovat od tohoto podniku. Případně budou ochotni platit i vyšší cenu za jeho produkty. Nemusí být ale samozřejmostí, že zákazníci tyto produkty budou více nakupovat. Podnik také nemusí přechod na nové technologie zvládnout. A předpokládaný komplementární vztah v dlouhodobém horizontu nebude realizován.

Časové hledisko

Z časového hlediska Wöhe a Döring (1993) formulují několik dílčích kritérií a jim odpovídajících kategorií. Pro účely tohoto textu bude stačit rozdělení na cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Podle názoru autora skript je obtížné vymezit konkrétní časová období, která by odpovídala jednotlivým kategoriím cílů, tzn. cílům krátkodobým, střednědobým a dlouhodobým. Strategické cíle podniku budou typicky cíli dlouhodobými. A v kontextu současného celosvětového vývoje lze předpokládat, že časové horizonty jednotlivých kategorií budou spíše zkracovat.

SMART

SMART představuje akronym, kdy jednotlivá počáteční písmena znamenají konkrétní vlastnosti, které by cíle měly mít.

Doran (1981) formuluje tyto vlastnosti pro stanovení cílů:

- konkrétní (specific) – cíl má být zaměřen na konkrétní oblast pro zlepšení,

- měřitelný (measurable) – cíl by měl být kvantifikovatelný, měřitelný; měly by být stanoveny konkrétní ukazatele pro měření dosahování cíle;
- přiřaditelné (assignable) – u cíle musí být stanoveno, kdo je za splnění odpovědný;
- realistické (realistic) – cíl musí být realistické dosáhnout s danými zdroji;
- časově vymezení (time-related) – musí být uveden konkrétní termín, do kterého má být cíle dosaženo.

1.4 Zájmové skupiny

1.4.1 Definice

Stakeholdery jsou v následujícím textu míněny subjekty zainteresované na chodu podniku (šířeji i neziskové organizace viz kapitola 10). Tyto subjekty mají zájem na úspěchu podniku a pociťují vůči němu odpovědnost. V širším smyslu se jedná o všechny subjekty, které jsou ovlivněny chováním podniku, a samy tento podnik mohu nějakým způsobem ovlivnit. Českým ekvivalentem pojmu stakeholder je zájmová skupina.

Analýza stakeholderů probíhá v kontextu formulace poslání a cílů podniku. Je jasné, že podnikové cíle nejsou formulovány jen obecně, ale zejména ve vazbě na stakeholdery, tj. podnikové cíle musí zároveň reprezentovat cíle stakeholderů (Částek, 2010). Úkolem managementu je stanovit systém cílů přijatelně všem stakeholderům, v této souvislosti se hovoří o tzv. ovlivňujících cílech. Nejde totiž jen o naplnění představ zájmových skupin, ale i o modifikaci těchto představ směrem k hodnotám, které podnik, resp. nezisková organizace (NO) preferuje. Úkolem managementu podniku je nejen vlastní řízení, ale i vysvětlování podstaty poslání a cílů jednotlivých stakeholderů a přesvědčování o pravdivosti této podstaty.

Systém cílů je obecně hierarchický (Synek, 2010). Na hlavní cíle formulované směrem k stakeholderům jsou navázány tzv. formální (ekonomické) cíle, které mají obvykle ekonomicko-finanční formu. Podnikové cíle jsou často flexibilní a vyjadřují se prostřednictvím kvantitativních ukazatelů. V porovnání s podniky jsou cíle výše zmíněných neziskových organizací mnohem méně flexibilní, nelze je příliš pružně měnit. Např. podnik může změnit výrobní program, zaměřit se na jiné trhy apod., azylový dům pro týrané ženy působící jako NO to může udělat jen těžko. Význam kvalitativních kritérií (cílů) je pro NO velký.

Analýza stakeholderů probíhá v následujících krocích:

1. Klasifikace stakeholderů
2. Určení charakteristik stakeholderů dle vybraných kritérií
3. Stanovení skupin stakeholderů dle formulovaných charakteristik
4. Analýza naplnění cílů jednotlivých stakeholderů

1.4.2 Klasifikace stakeholderů dle vybraných charakteristik

Základním způsobem lze zájmové skupiny členit na primární a sekundární. Kritériem členění je skutečnost, zda vazba mezi zájmovou skupinou (stakeholderem) je tržní nebo netržní povahy. Do první skupiny založené na tržních vazbách patří vlastníci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, věřitelé, zaměstnanci, případně distributoři. Do druhé skupiny založené na netržních vazbách patří místní samospráva, místní komunity, média, případně neorganizovaná široká veřejnost jako taková.

Další možné členění je na interní a externí stakeholdery podle toho, zda se daný stakeholder nachází uvnitř podniku nebo v jeho okolí (Freeman, 2010). Interními stakeholdery jsou např. vlastníci, management či zaměstnanci. Externími stakeholdery pak jsou skupiny, jež podniku dodávají vstupy, tj. dodavatelé, dále zákazníci, skupiny s podnikem soutěžící, tj. konkurence a v neposlední řadě skupiny, z nichž každá má svým způsobem určitý zájem na fungování podniku, tj. státní instituce, obchodní komory apod (Tyll, 2014).

Rozšířené je členění podle moci a zájmu jednotlivých stakeholderů o chod podniku.

Tabulka 1.1 - *Matice moci a zájmu*

Vysoká moc, nízký zájem: ovlivňovatelé	Vysoká moc, vysoký zájem: klíčoví hráči
Nízká moc, nízký zájem: okrajoví hráči	Nízká moc, vysoký zájem: ovlivňovaní

Vysoká

Míra moci

Nízká Nízká Míra zájmu Vysoká

Zdroj: Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (1999). Exploring corporate strategy. Text and Cases. London: Prentice Hall Europe. Upraveno autorem kapitoly.

Jak vyplývá z této matice, stakeholdeři se liší svými možnostmi, jak ovlivnit chod podniku a také zájmem tento chod ovlivňovat. Management podniku se musí soustředit na ty stakeholdery, kteří mají vysoké ovlivňovací možnosti a také je hodlají průběžně využívat.

Stakeholdery lze dále členit na dobrovolné a nedobrovolné.

Dobrovolní stakeholdeři se přímo podílí na aktivitách podniku a z této své přímé účasti očekávají reciproční prospěch, tj. vzájemný užitek (například akcionáři, jež si zakoupí akcie podniku, investoři, obchodní partneři, ale také zaměstnanci či zákazníci).

Nedobrovolnými stakeholdery jsou subjekty, jejichž existence je samovolně většinou negativně ovlivněna činností podniku (například znečištění vod v okolí chemičky).

Dalším kritériem členění stakeholderů může být charakter závislosti mezi stakeholderem a podnikem. Pokud podnik ovlivňuje pozici stakeholdera a určuje možnost naplnění jeho cílů (např. zhodnocení vlastního kapitálu závisí na dynamice podniku), jedná se o aktivní závislost. Pokud naopak je podnik ovlivněn chováním stakeholdera (např. image podniku je ovlivněno obrazem, který o podniku vytvářejí klíčová média), jedná se o pasívní závislost.

Model tří atributů (Mitchell et al., 1997)

Další možnost klasifikace stakeholderů přináší tzv. model tří atributů. Ke klasifikaci jsou použita tři hlavní kritéria (atributy) s tím, že předmětem analýzy je zjištění, kolika atributy je každý stakeholder vybaven.

Atribut moci

Jde o schopnost stakeholdera přinutit podnik vykonávat něco proti vlastní vůli. Stakeholder, který je v tomto případě držitelem moci, působí na podnik, zde osobu podřízenou, přičemž zásadní je charakter vztahu, který mezi nimi panuje. Čím větší mocí se stakeholdeři vyznačují, tím většímu zájmu ze strany podnikového vedení jsou vystaveni.

Atribut legitimity

Tento atribut vyplývá z právního rámce dané oblasti. Dále sem patří rovněž tzv. „obecně uznávaná pravda“, tj. širokou společností všeobecně akceptovatelné pojetí o tom, co je a není správné. K tomu se přiřazuje individuální přístup stakeholdera. Jde o to zkoumat respekt stakeholdera ve vztahu k uváděným faktorům. Pokud stakeholder nerespektuje normy společnosti, ve které se pohybuje, vznikne normativní konflikt, který nasměruje okolí negativně vůči podniku. Pokud by např. podnik z důvodu úspory nákladů přenesl výrobu svých produktů do zemí, kde je např. benevolentní přístup k ochraně přírody, případně je tam tolerována dětská práce apod., a tyto skutečnosti byly zjištěny v mateřské zemi podniku, došlo by k velmi silné reakci některých stakeholderů namířené vůči ziskovým snahám vlastníků.

Atribut naléhavosti

Tento atribut je podmíněn dvěma faktory: časem a kritičností. Důležité je subjektivní vnímání stakeholdera, jak věc spěchá.

Členění stakeholderů dle modelu tří atributů:

Latentní stakeholdeři disponují pouze jedním z výše uvedených atributů, pro společnost jsou nejméně důležití a dle toho je jim také věnováno minimum pozornosti.

Stakeholdeři očekávající pozornost mají k dispozici dva ze tří možných atributů. Dle tohoto hlediska se rozlišují stakeholdeři vlivní, závislí a nebezpeční. Za vlivné stakeholdery (atribut moci a legitimity) lze jmenovitě zmínit vlastníky, věřitele či investory, přičemž se jedná o kategorii, na kterou je kladen největší důraz z hlediska manažerského zájmu. Do skupiny závislých stakeholderů (atribut legitimity a naléhavosti) spadají například ekologické iniciativy či jiné organizace, které se zaměřují na ochranu životního prostředí. Jako extrémní příklad nebezpečných stakeholderů (atribut moci a naléhavosti) lze uvést terorismus, dále pak nedovolené stávky apod. Nebezpečí těchto skupin tkví v jejich schopnosti prosadit své nelegitimní zájmy.

Rozhodující stakeholdeři disponují všemi třemi atributy.

1.4.3 Stanovení skupin stakeholderů

Výše uvedená mapa stakeholderů či členění na základě modelu tří atributů pomáhá při dalším kroku jejich analýzy, při určování konkrétních skupin stakeholderů. Vůči každé skupině jej totiž vhodná různá strategie ze strany podnikového managementu. Stručné shrnutí přístupů k jednotlivým skupinám stakeholderů přináší následující tabulka navazující na tabulku 1.1.

Tabulka 1.2 – *Strategie vůči jednotlivým stakeholderům*

Typ stakeholdera	Strategie
Velký vliv a očekávání	Vést dialog
Velký vliv, menší zájem	Zajistit spokojenost
Malý vliv, velké očekávání	Průběžně informovat
Malý vliv i zájem	Odpovídat na otázky

Zdroj: Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (1999). Exploring corporate strategy. Text and Cases. London: Prentice Hall Europe. Upraveno autorem kapitoly.

Úspěch strategií spočívá v tom, že jsou naplněny cíle jednotlivých stakeholderů. Naplněnost cílů musí podnikový management průběžně sledovat. Sám přitom sleduje vlastní cíle:

Dlouhodobé cíle podnikového managementu vůči stakeholderům:

- zachovat podporu dosud podporujících stakeholderů,
- zvýšit moc a zájem těchto stakeholderů,
- transformovat oponenty na podporující subjekty (stakeholdery),

- oslabit moc a zájem oponentů,
- transformovat neutrální stakeholdery na aktivní.

Cíle jednotlivých skupin stakeholderů

Důležitým úkolem podnikového managementu, který zajistí naplnění jeho vlastních cílů, je znát cíle jednotlivých skupin stakeholderů, umět je konkretizovat a kvantifikovat prostřednictvím soustavy ukazatelů. Stručný přehled takové konkretizace přináší následující tabulka.

Tabulka 1.3 – *Stakeholdeři a jejich základní požadavky*

Zájmová skupina	Základní požadavek
Vlastníci a investoři	Růst hodnoty podniku, zisk, rentabilita, transparentnost
Zákazníci	Kvalitní produkty a služby, přiměřená cena produktu, poprodejní servis
Obchodní partneři, dodavatelé	Kvalita smluv a jednání, včasné plnění závazků
Zaměstnanci	Přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci, dobré pracovní podmínky, profesní růst a možnost vzdělávání, sladění osobního a profesního života
Místní komunita	Finanční či materiální podpora, získání know-how od firemních dobrovolníků
Environmentální neziskové organizace	Ekologická výroba, produkty, služby, minimální zátěž podniku na životní prostředí

Zdroj: Špička, J. (2017). Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin. Praha: C. H. Beck. Upraveno autorem kapitoly.

1.4.4 Podrobná analýza naplnění cílů jednotlivých stakeholderů na příkladu dodavatelů vlastníků

Dodavatelé

Naplnění cílů dodavatelů jako klíčových stakeholderů podniku může být analyzováno prostřednictvím následujících ukazatelů.

Tabulka 1.4 – *Ukazatele měřící naplnění cílů dodavatelů*

Ukazatel	Konstrukce ukazatele
Zisk	Čistý zisk po zdanění pro dodavatele
Rentabilita	Rentabilita tržeb dodavatele
Pravidelnost dodávek	Frekvence dodávek
Význam podniku pro dodavatele	Podíl dodávky podniku na celkovém objemu dodávek
Minimalizace zásobovacích nákladů	Optimální výše dodávky z hlediska skladovacích a dodávkových nákladů
Spolehlivost podniku jako obchodního partnera	Velikost cash flow a jeho vývoj v čase, velikost pohledávek po lhůtě splatnosti
Potřeba pracovního kapitálu	Výše obchodního deficitu

Zdroj: Špička, J. (2017). Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin. Praha: C. H. Beck. Upraveno autorem kapitoly.

Dodavatel požaduje dosažení zisku podobně jako podnik. Je stejně zaměřeným podnikatelským subjektem, který usiluje prostřednictvím zisku, resp. rentability o dosažení růstu své hodnoty měřeno ekonomickými ukazateli. V stakeholderském přístupu jde o to propojit ziskové zaměření podniku se ziskovým zaměřením dodavatele (princip win-win). Dodavateli zároveň nejde jen o jednorázové dosažení zisku. Významné kritérium pro něj představuje pravidelnost dodávek, tj. zajištění pravidelných intervalů mezi jednotlivými dodávkami a stabilita velikosti dodávek jako takových. Zásadním kritériem je zde minimalizace celkových nákladů spojených se zásobováním. Dále podnik musí být pro dodavatele spolehlivým partnerem. To znamená, že uhrazuje své závazky vůči dodavateli včas, nevznikají z pohledu dodavatele pohledávky vůči podniku po lhůtě splatnosti. Peněžní toky mezi podnikem a dodavatelem jsou stabilní. Dodavatel nemusí navyšovat potřebu svého pracovního kapitálu v souvislosti s ukazatelem obchodního deficitu, což znamená pro dodavatele delší dobu inkasa jeho pohledávek v porovnáním s délkou splatnosti závazků, které musí platit svým dalším partnerům. Ekonomická efektivnost je významným spojovacím prvkem mezi podnikem a dodavatelem.

Dodavatel sleduje svůj ekonomický zájem. Podnik i dodavatel by zároveň měli vystoupit nad rámec pouze popsaného ekonomického přístupu k partnerství. Musí být věcí cti obou partnerů dodržet všechny smlouvy.

Podobným způsobem je nutné vyhodnocovat naplnění cílů i dalších stakeholderů či skupin stakeholderů. Úkolem podnikového managementu je zajistit, aby cíle všech stakeholderů byly naplněny (Grant, 2014). Proto musí podnikový management vyhodnocovat nejen jednotlivé cíle samostatně, ale i charakter vazeb mezi těmito cíli. Pokud má vazba mezi cíli různých stakeholderů konkurenční charakter, tj. cíle těchto stakeholderů se vyvracejí, musí být tento problém neprodleně řešen. V opačném případě může docházet ke konfliktům (viz výše příklad normativních konfliktů).

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: strategie, charakteristické rysy strategie, úrovně strategie, strategický cyklus, vize, poslání (mise), cíle, SMART, stakeholder, moc, zájem, klasifikace stakeholderů

Testové otázky

1) Charakteristické rysy strategie jsou
   a) významnost pro podnik,
   b) strategická rozhodnutí jsou jednoduše vratná,
   c) jsou zde vymezeny činnosti, kterými se podnik nezabývá,
   d) orientace na krátkodobou budoucnost.
2) Vize podniku informuje:
   a) o oborech a oblastech, kterým se podnik nechce věnovat,
   b) o tom, čeho chce podnik v budoucnu dostáhnout,
   c) konkrétní hodnotě ukazatelů, kterých che podnik dosáhnout, např. ROE 20 %,
   d) hlavních konkurentech podniku.
3) SMART je metoda pro:
   a) formulaci cílů,
   b) analýzu okolí,
   c) stanovení poslání,
   d) stanovení vize.
4) Mezi sekundární zainteresované skupiny neřadíme?
   a) místní komunitu,
   b) věřitele,
   c) média,
   d) orgány místní samosprávy.
5) Využívání dětské práce je příklad
   a) distribučního konfliktu se zájmy dalších stakeholderů na základě vybudované nepřiměřené tržní síly,
   b) normativního konfliktu se zájmy dalších stakeholderů,
   c) distribučního konfliktu se zájmy dalších stakeholderů na základě zneužití veřejných statků,
   d) distribučního konfliktu se zájmy dalších stakeholderů na základě využití negativních externalit.

6) Charakteristikou „aktivní závislost“ je míněna skutečnost, že
   a) chod podniku závisí primárně na chování stakeholderů.
   b) naplnění cílů stakeholderů primárně závisí na dynamice podniku.
   c) cíle primárních stakeholderů určují cíle sekundárních stakeholderů.
   d) cíle klíčových stakeholderů jsou ovlivněny potencionálními cíli spících stakeholderů.

Správné odpovědi: 1d, 2b, 3a, 4b, 5b, 6b.

2 Analýza okolí

2.1 Analýza makrookolí

2.1.1 PESTEL

PESTEL analýza je základní a velice známou metodou pro analýzu tzv. makroprostředí. Makroprostředí je nejširší okolí, které obklopuje podnik. Většina podniků toto makroprostředí nemůže ovlivňovat, protože na to nemají ekonomickou sílu. Přesto však některé, typicky velké podniky, i faktory makrookolí ovlivnit mohou. Pokud zbankrotují některé velké podniky, může to ovlivnit i makroekonomické ukazatele menších a středních ekonomik. Podniky také mohou vyvíjet tlak na zákonodárce, aby upravili legislativu. Tyto snahy mohou být úspěšné, pokud se podniky působí v rámci různých oborových sdružení[9].

PESTEL analýza je akronym, který je složen z prvních písmen jednotlivých skupin faktorů – politické faktory (political factors), ekonomické faktory (economic factors), sociální nebo sociokulturní nebo sociodemografické faktory (social, sociocultural factors), technologické faktory (technological factors), environmentální faktory (environmental factors), legislativní faktory (legal factors). S PESTEL analýzou se setkáme v různých obdobách jako je PEST, SLEPT, SLEPT a další.[10] V této souvislosti je možné vyslovit názor, že mezi jednotlivými variantami není zásadní rozdíl z hlediska využití. Při zpracování PESTEL analýzy se také může běžně stávat, že se názory na zařazení konkrétních faktorů do jednotlivých skupin mohou lišit. Typicky se mohou prolínat faktory politické a legislativní.

Do jednotlivých skupin lze zařadit například tyto dílčí faktory (Johnson et al., 2005):

- politické – stabilita vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu,
- ekonomické – hrubý domácí produkt, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu,
- sociální a demografické faktory – demografický vývoj populace, rozdělení příjmů, změny v životním stylu, postoje k práci a trávení volného času, úroveň vzdělání,
- technologické – vládní výdaje na výzkum, rychlost přenosu technologií, míra zastarávání,

[9] Názory na možnost ovlivňovat makrookolí se mohou různit. Například Sedláčková (2000) uvádí, že podnik nemá bezprostřední možnost stav tohoto okolí ovlivňovat. Uvádí však, že podnik může na tyto faktory aktivně reagovat a připravit se na ně.

[10] Podle autorů Rastogiho a Trivediho (2016) je první zmínka v literatuře v knize Scanning the business environment od Francise J. Aguilar. Autorovi skript se bohužel tuto knihu zatím nepodařilo získat k přečtení.

- environmentální – úroveň ochrany životního prostředí, nakládání s odpady, spotřeba energie,
- legislativní – legislativa v oblasti pracovního práva, v oblasti zdraví a bezpečnosti, v oblasti hospodářské soutěže.

Několik poznámek k vybraným faktorům

Hrubý domácí produkt je celková hodnota statků a služeb, které byly na území určitého státu v daném období vyprodukovány. Hrubý domácí produkt a jeho vývoj dává základní informaci o ekonomické výkonnosti dané země. Pro podniky je to současně jedna ze základních informací o možné míře příležitostí, které se na trzích v dané zemi objeví.

Inflace udává míru změny cenové hladiny za určité období. Míra inflace dává informaci o změnách cen vstupů i produktů a zásadním způsobem ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva v dané zemi.

Míra nezaměstnanosti může indikovat možné problémy se získáváním zaměstnanců. Za nezaměstnané jsou považovány osoby, které jsou patnáctileté a starší, byly bez práce, ale aktivně ji hledaly.

Měnový kurz a jeho vývoj má důležitý význam pro dovozce a vývozce zboží. Platí obecné pravidlo, že posilování měny má negativní dopad na vývozce a naopak. Vývoj měnových kurzů bude hrát ještě významnější roli u podniků, které mají kontrakty nasmlouvané v cizí měně. Vývoj měnových kurzů může být tedy zdrojem významných zisků i ztrát.

Úroková míra ovlivňuje dostupnost kapitálu pro rozvoj podniků i velikost celkových nákladů podniku. Při nízké úrokové sazbě budou moci podniky financovat větší množství projektů. Velikost úrokové sazby má také zásadní dopad při posuzování efektu finanční páky.

Dopady a význam některých dalších faktorů bude popsán v části věnované trendům.

Jednotlivé faktory mohou mít na různé podniky i v rámci jednoho odvětví různý dopad. Například celkově špatná ekonomická situace v zemi s velkou nezaměstnaností může být výhodná pro podnik vyrábějící konkrétní výrobky, pokud tyto výrobky v dané zemi pouze vyrábí a produkci vyváží do zahraničí. Nemá totiž problém získat dostatečný počet zaměstnanců s nízkou mzdou. Pro jiný podnik, který vyrábí stejnou produkci, může být stejná situace na jedné straně výhodná ze stejného důvodu (dostupnost levné pracovní síly). Ale pokud bude svou produkci v této zemi rovněž prodávat, bude to pro něj znamenat také nepříznivou situaci, protože lidé v dané zemi budou mít pravděpodobně nízkou kupní sílu a lze předpokládat, že poptávka bude spíše nízká.

Výše použitý příklad ilustruje další věc, kterou je vhodné zdůraznit. Vývoj určitého faktoru (nebo skupiny faktorů) nemusí mít na podnik jednoznačný dopad. Může znamenat z určitého úhlu podhledu příležitost, z jiného však současně ohrožení. Z této skutečnosti však není potřeba mít nějaké obavy nebo je brát za přílišnou komplikaci. V rámci strategické analýzy je naopak vhodné promýšlet různé možnosti, dopady a vazby mezi faktory. Právě to být hlavním přínosem konkrétní strategické analýzy.

V rámci PESTEL analýzy je nutné identifikovat faktory, které ovlivňují organizaci. Dále je nutné vyhodnotit, které faktory jsou v současné době pro podnik nejdůležitější, a které faktory budou nejdůležitější v budoucnosti (Johnson et al. 2005).

2.1.2 Trendy[11]

V dalším textu jsou uvedeny významné celosvětové trendy, které působí na podniky. Je obtížné říci, zda jsou některé trendy důležitější než jiné. Současně je velice obtížné prohlásit, který z trendů byl příčinou, a který z trendů je následkem ostatních. Většina z dále uvedených trendů jsou provázané a navzájem se podporují.

2.1.2.1 Globalizace

Podle OECD se „termín globalizace používá k popisu nárůstu internacionalizace trhů pro zboží a služby, výrobní prostředky, finanční systémy, konkurenci, technologie a odvětví.“ (*Manual on statistics of internationale trade in services*, 2002, str. 170).

Následky globalizace jsou: rychlejší mobilita kapitálu a rychlejší šíření technologických inovací, větší vzájemná závislost a uniformita národních trhů (*Manual on statistics of internationale trade in services*, 2002).

Zajímavou definici globálního podniku přinášejí Yip a Hult (2012, str. 8) „globální společnost nemusí být všude, ale má schopnost jít kamkoli, nasadit jakákoli aktiva a získat přístup k jakýmkoli zdrojům a maximalizuje zisky na globální bázi“.

2.1.2.1.1 Hnací síly globalizace

Yip & Hult (2012) identifikovali čtyři skupiny hnacích sil globalizace. Jde o síly tržní, nákladové, vládní a konkurenční.

2.1.2.1.1.1 Tržní hnací síly globalizace

Společné potřeby a vkus zákazníků

Jde o rozsah, ve kterém jsou potřeby a vkus zákazníků v jednotlivých zemích podobné. Jde o to, zda zákazníci v různých zemích chtějí stejné produkty. Společné potřeby zákazníků

[11] Výsledky výzkumů v podnikatelské sféře na význam některých uvedených trendů lze nalézt například v publikacích Krause (2007) a Krause (2011).

vytvářejí příležitost uplatnit produkt v několika málo variantách na různých trzích. Pokud však jsou v různých zemích stejné nebo podobné potřeby, je pro jednotlivé podniky také obtížné se navzájem odlišit. Rivalita mezi konkurenty je větší. Míra, jak moc jsou potřeby zákazníků společné, se velmi liší v závislosti na odvětví. Dále záleží na takových faktorech, jako je například význam národní kultury apod. (Yip & Hult, 2012).

Globální zákazníci a globální kanály

Pokud podniky poskytují služby nebo dodávají výrobky globálním zákazníkům, musejí současně působit na všech nebo minimálně na většině z trhů svých zákazníků. Tento aspekt také dále vede ke standardizaci produktů. S existencí globálních podniků dále souvisí existence a rozvoj globálních distribučních kanálů. Existence globálních zákazníků a distribučních kanálů snižuje hrozbu vstupu nových podniků, pro které je obtížné překonat bariéry pro působení na globálním trhu (Yip & Hult, 2012).

Přenositelný marketing

Celosvětově působící podniky mohou adaptovat svoje marketingové aktivity, reklamní kampaně nebo mohou marketingové kampaně rovnou koncipovat jako ryze globální. To většinou může přinést nákladové úspory. Současně je dále možné zdůraznit, že vytvoření například přenositelné marketingové kampaně je pro podniky hodně náročné. Musejí vzít v úvahu dva aspekty. Jednak musí reklamní kampaň působit v každé jednotlivé zemi, ale současně musí mít podnik schopnost adaptovat tuto kampaň v dalších zemích (Yip & Hult, 2012).

Existence vedoucích zemí

V některých zemích se mohou koncentrovat procesní nebo produktové inovace, protože v této zemi je přítomno několik inovativních konkurentů nebo náročných zákazníků. Pro podniky může mít pak kritický význam, aby působily v těchto zemích a byly konfrontovány s těmito inovacemi. Mohou pak například deklarovat, že patří mezi vedoucí značky v této zemí, což může být zákazníky v jiných zemích pozitivně přijímáno (Yip & Hult, 2012).

2.1.2.1.1.2 Nákladové hnací síly globalizace

Globální úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu realizovatelné v rámci konkrétní jedné země nemusejí být pro podnik dostatečné. Vyrábět a prodávat celosvětově poskytuje samozřejmě vyšší potenciál pro tento efekt. Proto efekt úspor z rozsahu může být silou, která tlačí podniky do globálního působení (Yip & Hult, 2012).

Úspory z rozsahu mohou být realizovány samozřejmě nejen v rámci výroby, ale i v rámci jiných oblastí jako jsou například marketing nebo výzkum a vývoj.

Efekt zkušenostní křivky

Efekt zkušenostní křivky je mimo výše uvedených efektů další silou, která může stimulovat podniky ke globálnímu působení. Jak autoři textu upozorňují, manažeři podniků by si měli dávat pozor, aby při případném snižování svých cen, které umožňuje snižování nákladů, nedošlo ke zničení ziskovosti odvětví (Yip & Hult, 2012).

Efekty plynoucí z globálního získávání zdrojů a rozdíly v nákladech v jednotlivých zemích

Podniky mohou realizovat úspory díky využívání a nákupu zdrojů tam, kde jsou nejlevnější[12]. Současně však podniky musejí zvážit riziko, které plyne z přerušení plynulosti dodávek materiálu i výrobků. Proto může být výhodnější využívat i dražší zdroje, které jsou však blíže trhu, kde mají být výrobky realizovány (Yip & Hult, 2012).

Výhodná logistika

Relativně nízké náklady na dopravu a jejich nízký podíl na celkových nákladech umožňují vyšší koncentraci výroby. Záleží samozřejmě na konkrétním výrobku a jeho vhodnosti pro transport na delší vzdálenosti (Yip & Hult, 2012).

Vysoké náklady na výzkum a vývoj

Vysoké náklady na výzkum a vývoj vzhledem k velikosti domácího trhu jsou významným faktorem pro globalizaci (Yip & Hult, 2012).

Dobrým příkladem je farmaceutický průmysl. Vývoj konkrétního léku může stát miliardy amerických dolarů a trvá minimálně několik let. Tato investice nemůže být následně zaplacena prodejem léku jen v jedné zemi, ale podniky musejí působit celosvětově.

Rychlé technologické změny

Rychlé změny v technologii mají za následek většinou velké náklady na výzkum a vývoj, a proto zvyšují tlak pro globalizaci daného odvětví. Lze pro to formulovat různé důvody. Jedním z nich je snaha podniků umořit tyto náklady na co největším množství trhů. Dalším důvodem je například strach podniků, které zavedly novou technologii, z napodobení imitátory. Proto se snaží rychle uvést svou technologii na globální trh (Yip & Hult, 2012).

[12] Typickým příkladem může být levnější pracovní síla v Asii.

2.1.2.1.1.3 Vládní hnací síly globalizace

Obchodní politika zemí

Země ovlivňují svými obchodními politikami a případnými bariérami jako jsou např. cla, vývozní dotace apod. možnosti podniků využívat globální strategii (Yip & Hult, 2012).

V tohoto faktoru je možné konstatovat, že obchodní politiky zemí v posledních desetiletích podporují globalizaci. Existují různé mezinárodní dohody a společenství, které zjednodušují mezinárodní obchod mezi zeměmi. Evropská unie je toho dobrým příkladem.

Kompatibilní technické standardy

Rozdíly v technických standardech v jednotlivých zemích ovlivňují míru standardizace výrobků (Yip & Hult, 2012).

Lze konstatovat, že dochází spíše k odstraňování bariér v rámci technických standardů. To například automaticky probíhá v zemích Evropské unie. Dalším příkladem jsou normy ISO.

Úroveň regulace v oblasti marketingu

V tomto případě jde o míru, v jaké jsou stanovena jednotná pravidla v oblasti marketingu a reklamy. Například Spojené státy americké mají liberální pravidla pro tvrzení v reklamách ve srovnání s Evropou (Yip & Hult, 2012).

Existence státem vlastněných podniků

Státem vlastnění konkurenti mohou zvyšovat globalizační potenciál. Yip a Hult (2012) jako důvod pro tento efekt uvádějí skutečnost, že tyto podniky mohou čerpat dotace, dále mohou těžit z výhod domácího chráněného trhu. To jim umožňuje prosazovat se na zahraničních trzích.

Existence státem vlastněných zákazníků

Existence státem vlastněných podle Yipa & Hulta (2012) naopak představuje bariéru pro globalizaci. Takovíto zákazníci obvykle při svých nákupech upřednostňují národní podniky.

2.1.2.1.1.4 Konkurenční hnací síly globalizace

Velký objem exportu a importu

Vysoký objem importu a exportu mezi jednotlivými zeměmi přirozeně vede k většímu kontaktu mezi konkurenty v jednotlivých zemích. Z tohoto důvodu se globální strategie přirozeně stává nutnou (Yip & Hult, 2012).

Konkurenti z různých kontinentů a zemí

Další hnací silou potenciálu pro globalizaci je rozsah, ve kterém konkurentů pocházejí z různých zemí a kontinentů. Jejich různé cíle, zázemí a přístupy zostřují konkurenci[13] (Yip & Hult, 2012).

Vzájemná závislost zemí

Při realizaci globální strategie mohou podniky zvyšovat závislost mezi zeměmi. Podnik může například pěstovat rostlinou produkty v jedné zemi a prodávat je na spotřebitelských trzích v různých dalších zemích. Tržní podíl podniku v jedné zemi bude ovlivňovat jeho celkové nákladové postavení a tím i tržní podíl v dalších zemích. Proto bude pro podnik výhodnější řídit konkurenční postavení z úrovně celé korporace, než zásadní rozhodnutí ovlivňující konkurenční a nákladové postavení nechávat na místním managementu v jednotlivých zemích (Yip & Hult, 2012).

Globálně působící konkurenti

Jedním z dalších globalizačních tlaků jsou globálně působící konkurenti. Pokud na některém trhu v některé zemi začne působit konkurent s globální strategií, ostatní podniky musejí s těmito konkurenty soupeřit. Často to povede ke standardizaci produktu nebo k jednotné marketingové strategii. Konkurenti s globální strategií tak vytvářejí globalizační tlak na odvětví jako celek (Yip & Hult, 2012).

2.1.2.2 Proměnlivost prostředí – diskontinuita

O diskontinuitě a proměnlivosti prostředí se hovoří a píše již desítky[14]. Neustále se zvyšuje rychlost a velikost změn. Na tomto trendu je dobře vidět, jak je propojen s ostatními trendy. Diskontinuita je významně spojena například s rozvojem informačních technologií a telekomunikací. V dnešním světě se všechny významné a viditelné události přenášejí prakticky on-line do celého světa. A podniky, státy, jednotlivci na ně reagují. Dobrým příkladem je bohužel válka na Ukrajině. Na zprávy z bojiště průběžně reagují světové burzy s komoditami. Byly jsme svědky toho, že jeden den po deklarované dohodě o vývozu obilí z Ukrajiny cena na světových burzách klesla. Ovšem hned druhý den po zprávách o ostřelování přístavu Ruskem, přes který mělo být obilí vyváženo, ceny obilí stouply.

[13] Zde ať čtenář srovná tento názor s jedním z dílčích faktorů, který formuje rivalitu konkurence v rámci modelu 5 sil.

[14] Turbulentnost a diskontinuita prostředí byly jedněmi z témat, kterým se mimo jiné věnoval Peter Ferdinand Drucker.

Proměnlivost prostředí se také zvyšuje například fungováním globálně působících podniků. Pokud jedna dceřiná společnost působí v Indii, druhá v Čechách a třetí třeba v USA, podmínky, které panují v jednotlivých zemích ovlivňují podniky, které jsou vzdálené tisíce kilometrů právě díky tomuto majetkovému propojení. Podnik v Čechách tak zásadně může ovlivnit například vývoj podmínek v Indii.

Pro fungování podniků je důležité, aby jejich management chápal toto propojení celého světa a dokázal se na změny v prostředí připravit a pružně reagovat.

2.1.2.3 Rozvoj informačních technologií a telekomunikací, automatizace a Průmysl 4.0

Informační technologie a telekomunikace umožňují bez problému propojit jednotlivé části světa a mají důsledek, který byl popsán v jedné z předešlých podkapitol.

Na podniky má uvedený trend řadu dopadů. Například umožňuje využívat levnější pracovní sílu v různých částech světa. Podniky mohou zaměstnávat pracovníky v levnějších částech světa, typicky například v Indii, která je historicky provázána s Velkou Británií a je zde dobrá znalost angličtiny. Tito pracovníci mohou zpracovávat například účetnictví, daňovou agendu nebo poskytovat zákaznickou podporu pro klienty, kteří působí v evropských nebo amerických zemích. Díky informačním technologiím není problém tyto práce provádět na dálku.

Informační technologie ovlivňují naprosto běžně i české podniky. A nejde přitom o žádné unikátní příklady, ale o běžnou rutinní činnost. Je možné připomenout snahu o elektronickou evidenci tržeb. Kontrolní hlášení lze podat pouze elektronicky. Podniky mohou podávat elektronicky daňová přiznání.

Další příležitosti plynou podnikům z digitalizace a automatizace ve výrobě. Tyto trendy mohou podnikům přinášet nákladové úspory a řešit i některé problémy. Příkladem je prosazování technologií v zemědělství. Některé zemědělské podniky se potýkají s nedostatkem pracovníků pro dojení krav. Řešením může být investice do dojícího robota, kdy je každá kráva označena obojkem s čipem, který ji jednoznačně identifikuje. Krávy se postupem času naučí sami chodit k robotovi na dojení. Laserem je automaticky navedeno samotné dojící zařízení, které krávu podojí. Kráva je jednoznačně identifikována, je sledována její dojivost a na základě ní je jí individuálně sestavena krmná dávka. V zemědělství se v rámci precizního zemědělství využívá například v rostlinné výrobě automatické navádění zemědělských strojů na pozemcích nebo se využívají roboty na sklizeň jablek, jahod nebo malin.

Další příležitostí je například možnost prodeje prostřednictvím e-shopů. V dnešní době je možné s malými náklady založit e-shop a i drobný podnikatel má příležitost začít podnikat na zahraničních trzích.

2.1.2.4 Klimatická změna a ochrana životního prostředí

Jedním z dalších trendů, který výrazně ovlivňuje podniky i každého spotřebitele je důsledek globálního oteplování a aktivity mezinárodních organizací, států i podniků v ochraně životního prostředí.

Změny klimatu většina ze spotřebitelů vnímá kolem sebe nebo je vidí v různých sdělovacích prostředích. Oteplování, které způsobuje tání ledovců, zvyšující se průměrné nebo maximální naměřené teploty, úbytek srážek mají samozřejmě řadu důsledků pro podniky. Je zde samozřejmý dopad na podniky v energetice nebo v zemědělství.

Dopad má tento trend však na podniky napříč odvětvími. Ovlivňuje samozřejmě podniky, které působí v cestovních ruchu. Nedostatek sněhu a vysoké teploty zásadně ovlivňují prosperitu lyžařských areálů a podniků poskytujících ubytování v těchto oblastech. Velkou příležitostí pro podniky jsou podpory ze strany států v oblasti ochrany životního prostředí a obnovitelných zdrojů. Známé jsou důsledky velice štědré podpory České republiky v oblasti solárních elektráren. Tyto podpory byly v minulosti tak velké, že šlo o investici s téměř zaručenou návratnosti. Obdobně byly podporovány investice i do dalších zdrojů obnovitelné energie. Dotace dostávaly nebo dostávají i průmyslové podniky, které investují do environmentálně šetrných technologiích.

Velkou oblastí, kde stát poskytuje dotace, je samozřejmě zemědělství. Zemědělské podniky čerpají různé provozní nebo investiční dotace. Některé jsou na plochu zemědělské půdy. Jiné podporují investice například do techniky nebo třeba do stavby bioplynových stanic.

Pro podniky se otvírají v této oblasti velké příležitosti, protože zákazníci mohou být ochotni produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí, kupovat. Mohly by být také ochotni platit za ně vyšší cenu. Zde je důležité, aby byl podnik schopen důvěryhodně komunikovat přínosy svého produkty a způsob, jakým jeho výroba a spotřeba přispěje k ochraně životního prostředí.

2.1.2.5 Demografický vývoj obyvatelstva

Dalším významným trendem, který má a bude mít dopad na fungování států i podniků je demografický vývoj obyvatelstva.

Celosvětově se očekává růst počtu obyvatel. V roce 2030 by mělo být na zemi cca 8,5 miliardy obyvatel a v roce 2050 cca 9,7 miliardy obyvatel. Není však jednotné rozložení vývoje na jednotlivých kontinentech. Jedině v Evropě má dojít k úbytku počtu obyvatel. Na ostatních kontinentech má počet obyvatel růst. Z hlediska absolutních počtů má být nejvýraznější nárůst počtu lidí v Africe a v Asii. Rozdíl mezi kontinenty je také ve věkovém složení. V současné době

má nejvyšší zastoupení starších obyvatel Evropa a Severní Amerika. Největší podíl dětí je v Africe a nejmenší v Evropě a v Severní Americe (*World Population Prospect*, 2017).

Demografické změny a demografický vývoj přinášejí pro podniky samozřejmě různé příležitosti i ohrožení. V zemích, kde stárne populace, bude přirozeně problém se získáváním pracovníků. Současně se však vytvářejí příležitosti pro podniky například v oblasti zdravotnictví. Cestovní kanceláře mohou přicházet s nabídkou určenou pro starší klientelu apod.

Růst počtu obyvatel v Africe a v Asii bude mít důsledky pro celý svět. V minulých letech i v současnosti lze vidět důsledky migrace obyvatel zejména z Afriky, které mají zejména na evropské státy ekonomické i společenské dopady.

Výhodou některých demografických změn, jako je změna počtu obyvatel, nebo změna věkové struktury, je jejich předvídatelnost. Z běžně dostupných statistických údajů lze získat údaje o nově narozených dětech v daném regionu a roce. Z toho lze usuzovat, jaká bude poptávka například po školkách a školkách nebo po různých kroužcích.

2.1.2.6 Význam Číny a jiných asijských ekonomik

Čína a jiné asijské země byly celá desetiletí vnímány jako země s levnou pracovní silou, kam podniky umisťovaly svou výrobku.

To však konkrétně pro Čínu již neplatí. V Číně roste životní úroveň obyvatelstva a rostou tam i průměrné mzdy. Řada podniků proto Čínu opouští, protože se jim tam již nevyplatí vyrábět. Příkladem je podnik Koh-i-noor (Sůra, 2015).

Pro podniky může být výhodnější přestěhovat výrobu do některé ze zemí východní Evropy, kde mají výrobu blíže svým trhům a samotná výroba je více pod kontrolou. Menší vzdálenost mezi výrobou a trhem, kde se prodává, umožňuje také větší flexibilitu.

Rostoucí životní úroveň v Číně znamená také velké příležitosti pro evropské nebo americké podniky. Roste totiž poptávka po kvalitním nebo luxusním zboží, kterou mohou tyto podniky uspokojovat.

Čína je také významným mocenským hráčem s velkými ambicemi. Snaží se například získávat vliv v různých afrických zemích, které jsou bohaté na nerostné suroviny, které potřebuje pro svou produkci (Nídr, 2014).

2.1.2.7 Terorismus a války

Terorismus a války nejsou nijak novým trendem. V minulosti existovaly vždy. Nový rozměr terorismu však daly útoky 11. září 2021 ve Spojených státech amerických. Následovalo tažení USA a dalších zemí proti islamistické organizaci al-Káida. O útocích se díky televizi a internetu dozvěděl celý svět prakticky okamžitě. Tyto útoky měly bezprostřední dopad na fungování podniků. Byly známi případy, kdy management podniků se bál létat ze strachu z dalších teroristických útoků, a rozjednané kontrakty nebyly uzavřeny. Nebo jejich uzavření bylo minimálně odloženo.

Tyto útoky měly dopady na řadu odvětví. Samozřejmě zasáhly leteckou dopravu, která musela zvýšit standardy bezpečnosti. Objevily současně další příležitosti pro podniky. Zvýšila se poptávka po produktech, které měly zvyšovat bezpečnost jednotlivců nebo podniků. Spojené státy a další země vyhlásily válku terorismu. To s sebou samozřejmě neslo ze strany těchto států a jejich armád poptávku nejen po zbraních, ale po obrovském množství vybavení, uniforem, jídla a dalšího materiálu.

V současné době[15], bohužel, je možné vidět globální dopady na podnik i individuální spotřebitele války na Ukrajině. Tato válka a její důsledky odstartovaly zdražování různých komodit a lze naprosto realisticky předpokládat, že důsledky této války budou dále eskalovat. Je to samozřejmě nesmírné neštěstí z lidského hlediska a tragédie pro lidi, kterých se válka dotýká. Dále budou zmíněny některé dopady na podniky. Z války vyplývají velké hrozby zejména pro podniky, jejichž výroba je náročná na elektrickou energii nebo zejména zemní plyn, např. sklárny. Vyšší cenu energií budou muset promítnout do vyšších cen produktů, které nemusí být zákazníci ochotni dále nakupovat. Na druhé straně však automaticky vznikají pro jiné podniky zase příležitosti. Při zdražení zemního plynu a elektrické energie stoupá poptávka a cena například palivového dřeva a hnědého uhlí, což je výhodné pro podniky, které tyto komodity produkují. Dále stoupá poptávka po alternativních způsobech vytápění, jako jsou například tepelná čerpadla. Rovněž se dá předpokládat stoupající poptávka po zateplování domů nebo jiných úsporných opatřeních, které mají šetřit energie.

2.1.2.8 Rozvoj dopravy

Mezinárodní obchod a globální působení podniků s sebou nese rozvoj dopravy, který zase dále odstraňuje bariéry v mezinárodním podnikání. Významným faktorem v minulosti bylo například zavedení standardizovaných kontejnerů, které mohou být umístěny na nápravu auta, vlaku nebo mohou být snadno přeloženy na jiný dopravní prostředek. Běžné je v dnešní době využívání kombinované dopravy s využitím různých dopravních prostředků.

[15] Jaro a léto 2022.

Zajímavé možnosti i pro drobné podnikatele jsou v posledních letech služby, které nabízí například Zásilkovna nebo Balíkovna. Podniky mohou relativně snadno rozšiřovat geografickou oblast svého působení.

Je opět možné poukázat na provázanost s ostatními trendy. Vlivem oteplování a tání ledovců se otevírají nové možnost pro námořní dopravu v oblastech, kde byl dříve nepřetržitě led a lodní doprava nebyla možná.

2.1.2.9 Další trendy a významné skutečnosti

COVID není vhodné označit za trend, ale za faktor, který ovlivnil celosvětové dění. Dopady pandemie na podniky i jednotlivé spotřebitele byl velký. Negativně ovlivnil řadu podniků, které se začaly potýkat například s problémy s nedostatkem materiálů nebo dílů. Covid opět zdůraznil jedno nebezpečí, které souvisí s globalizovanou ekonomikou. Tou je citlivost celého systému na nenadálé významné faktory, které podniky na celém světě mohou uvést do problémů. Pandemie způsobila problémy v globálním dodavatelsko-odběratelském řetězci, které stále trvají. Dále jsou tyto problémy umocněny současnou válkou na Ukrajině. Globalizovaný, propojený svět přináší pro podniky velké příležitosti. Současně se však problémy v jedné části světa relativně snadno vlivem různých, často i skrytých vazeb přenášení snadno do jiných částí světa. Na tomto místě je možné připomenout ekonomickou krizi, která byla způsobena v USA hypoteční krizí v roce 2007 a také se velice rychle přenesla do celého světa.

Trendy uvedené v této podkapitole nepředstavují vyčerpávající přehled. Z dalších trendů lze uvést například trend fúzí a akvizic a rostoucí význam nadnárodních korporací nebo význam genetiky a dalších přírodních věd při vývoji nových produktů.

2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku je okolí, které podnik bezprostředně obklopuje. Většinou se rozlišují dva základní prvky mikrookolí – odvětví a konkurence.

2.2.1 Vymezení odvětví a základní charakteristiky odvětví

Odvětví Johnson et al. (2005, str. 77) charakterizují jako „skupinu podniků, které nabízejí stejný hlavní produktů." Tato definice je stejná i u Kotlera a Kellera (2012), kteří dodávají, že výrobky nebo skupiny výrobků představují blízké substituty.

Johnson et al. (2005) dále zdůrazňují, že vymezení odvětví je obtížné, protože hranice odvětví se mění. Odvětví se překrývají z hlediska produktů, zákazníků nebo technologií.

V odvětví je dobré se zamyslet nad základními charakteristikami odvětví, které ovlivňují jeho atraktivitu.

Možné charakteristiky ovlivňující atraktivitu odvětví jsou (Thompson & Strickland, 2003):

- velikost trhu,
- míra růstu trhu,
- ziskovost odvětví – minulá a předpokládaná do budoucna,
- úroveň konkurence,
- sezónnost daného odvětví,
- cykličnost odvětví,
- úspory z rozsahu v daném odvětví a význam pro odvětví,
- požadavky na kapitál a technologie,
- bariéry vstupu,
- bariéry výstupu.

Tyto faktory (a samozřejmě i další) ovlivňují atraktivitu odvětví. Většina faktorů je podrobněji popsána v jiných částech skript. V následující části textu je věnována pozornost faktorům, které podrobněji v dalších podkapitolách a kapitálách popsány nejsou.

Velikost trhu

Obecně lze říci, že větší odvětví jsou považována za atraktivnější. Pohledem většiny analýz jsou lepší velké trhy. Čím větší trh, tím větší příležitost pro podniky. Pokud ale bude nějaký podnik typickou výklenkovou strategii, tzn. zaměří se jen na malou skupinu zákazníků, bude pro něj naopak malá velikost trhu dobrá. Vlastníci mohou být spokojení s danou velikostí

tržeb a danou ziskovostí. Nemají ambice růst a jsou s danou velikostí podniku spokojeni. Naopak pokud by trh rostl a stával se velkým, pro tento podnik to může znamenat ohrožení, protože bude lákat nové podniky do odvětví.

Cykličnost odvětví

Zde se sleduje, zda se konkrétní odvětví pohybuje jako celá ekonomika. Pokud je odvětví pozitivně provázáno s vývojem celé ekonomiky (cyklická odvětví), budou mít tyto podniky problémy s poklesem, pokud bude ekonomika ve fázi recese. Naopak anticyklická odvětví rostou, pokud je recese a naopak. Neutrální odvětví nejsou závislá na fázi ekonomického cyklu. Znalost této charakteristiky může při analýze pomoci predikovat možné problémy a příležitosti, pokud bude mít podnik spolehlivé odhady budoucího vývoje celé ekonomiky.

Sezónnost

Podniky v zemědělství (zejména v rostlinné výrobě) a ve stavebnictví jsou typicky sezónní. Určitou míru sezónnosti však má řada i dalších odvětví. Na podniky to klade například nároky na zajištění zaměstnanců nebo zvýšené nároky na kapitál jen na určité období v roce.

Ziskovost odvětví

Ziskovost odvětví představuje významný faktor při hodnocení atraktivity odvětví. Pokud je v určitém odvětví ziskovost vyšší než v jiném, láká to ostatní podniky nebo investory, aby do tohoto odvětví vstoupily. To může mít za následek rostoucí konkurenci, zvyšování nabídky a následně snižování ziskovosti. Bude vždy samozřejmě záležet na dalších faktorech. Pokud v daném odvětví bude dlouhodobě růst poptávka, nemusí se ziskovost odvětví v určitém časovém horizontu snižovat.

Fáze životního cyklu odvětví

Typický cyklus odvětví lze rozdělit do různých fází. Základní fáze mohou být definovány jako vznik, růst, dospělost a dozrání a pokles. Ve fázi vzniku se musí investovat do samotného výrobku i výroby. Není zcela jisté, které postupy budou nejlepší. Podniky musejí navazovat vztahy s dodavateli i odběrateli. Ve fázi růstu musejí podniky upevňovat pozici. Rostoucí trhy však lákají také nové podniky konkurence se zostřuje. Ve fázi zralosti poptávka již neroste. Odvětví již není tolik atraktivní pro nové podniky. Rivalita mezi konkurenty může být vysoká. Ve fázi poklesu odvětví klesá poptávka. Většinou se snižuje ziskovost a roste rivalita mezi podniky. Podniky musejí pečlivě hlídat své výdaje a zvážit odchod z odvětví (Grant, 1998; Johnson et al., 2008; Porter, 1998b). [16]

[16] Uvedené charakteristiky však nemusejí samozřejmě platit vždy. Bude záležet na struktuře odvětví a třeba také na ambicích konkurentů a jejich spokojenosti nebo nespokojenosti se svou pozicí na trhu.

2.2.2 Struktura odvětví a ukazatel CR4

Další důležitá charakteristika je koncentrace podniků v odvětví. Podniky zajímá, zda v odvětví působí velké množství malých podniků nebo malé množství velkých podniků[17]. Pro výpočet odvětví lze použít tzv. ukazatel CR_4.

Ukazatel CR_4 udává součet tržních podílů 4 největších podniků. Hodnoty ukazatele a úroveň konkurence jsou uvedeny v následující tabulce (Naldi & Flamini, 2014).

Tab. 2.1 - *Úroveň konkurence a ukazatel CR_4*

CR_4	Úroveň konkurence
0 %	Dokonalá konkurence
0 % – 40 %	Efektivní konkurence nebo monopolistická konkurence
40 % – 60 %	Volný oligopol (loose oligopoly) nebo monopolistická konkurence
nad 60 %	Těsný oligopol (tight oligopoly) nebo dominantní firma s konkurenčním okrajem

Zdroj: Naldi & Flamini (2014), upraveno

Jak uvádějí Naldi a Flamini (2014) ukazatel CR_4 má některé nedostatky. První nedostatek je zřejmý. Za samotným číslem ukazatele se může skrývat různá struktura odvětví. Pokud bude hodnota ukazatele 80 %, mohou v odvětví působit 4 podniky, kdy každý mít 20% podíl na trhu. Také může jít o situaci, kdy tyto 4 podniky budou mít podíly 55 %, 20 %, 4 % a 1 %. V obou případech půjde o jinou strukturu odvětví a situace v odvětví bude odlišná.

Dalším nedostatkem je skutečnost, že ukazatel bere v úvahu pouze 4 podniky. Nehodnotí tedy celé odvětví (Naldi & Flamini, 2014).

Hlavní výhoda ukazatele je však na druhou stranu také zřejmá. Je jím jednoduchost výpočtu a relativní snadnost získání vstupních podkladů pro výpočet.

Pro výpočet ukazatele koncentrace trhu lze dále využít například Herfindahl-Hirschmanův index. Tento index se spočítá jako součet druhých mocnin tržních podílů podniků v odvětví (Naldi & Flamini, 2014).

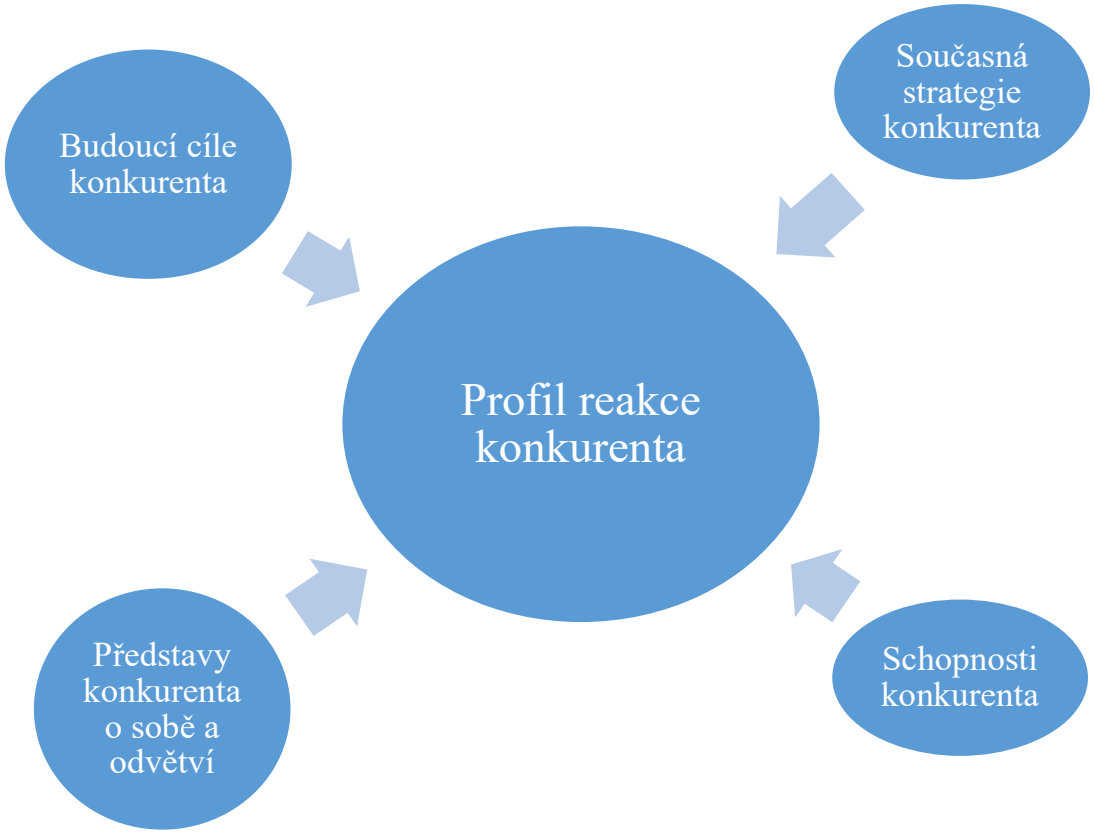
[17] Sedláčková (2000) píše o konsolidovaném odvětví, kdy je v odvětví málo velkých podniků, a o atomizovaném odvětví, kdy je v odvětví mnoho malých podniků.

2.2.3 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence bude představen koncept Michaela Eugena Portera, který formuloval 4 komponenty pro analýzu konkurentů (Porter, 1998b):

- budoucí cíle konkurentů,
- současná strategie konkurentů,
- schopnosti konkurentů,
- představy konkurenta o sobě a o odvětví.

Obrázek 2.1 - *Čtyři komponenty analýzy konkurence*



Zdroj: Porter (1998b), upraveno

Analýza konkurence by měla dát informaci o tom (Porter, 1998b):

- zda je konkurent spokojený se svým současným postavením,
- jak konkurent pravděpodobně bude měnit svou strategii,
- ve kterých oblastech je konkurent zranitelný,
- co by konkurenta přimělo k nejintenzivnější odvetě ze strany konkurenta[18].

Při analýze konkurence je pozornost zaměřena jak na stávající konkurenty, tak i na možné budoucí konkurenty. Zde může jít o podniky, pro které by vstup do odvětví nebyl náročný, vhodně by rozšířily svou dosavadní činnost nebo portfolio nebo podniky, pro které je snadné provést zpětnou nebo dopřednou vertikální integraci[19]. Dalšími subjekty, na které je analýzu konkurence vhodné zaměřit, jsou podniky, které se stanou konkurenty prostřednictvím fúzí a akvizic (Porter, 1998b).

2.2.3.1 Budoucí cíle

Vyhodnocení budoucích cílů konkurentů umožní zhodnotit, zda jsou konkurenti spokojeni se stávajícím postavením a svými výsledky. Podniky s různými cíli budou reagovat na vývoj faktorů v odvětví různě. Cíle podniku by se měly vyhodnocovat na různých úrovních. Cíle na úrovni celé korporace budou ovlivňovat cíle na úrovni podniku[20]. Proto sledované oblasti budou zaměřeny jak na konkrétní podnik (podnikatelskou jednotku), tak na cíle celé korporace (na úrovni mateřského podniku) (Porter, 1998b).

Cíle jednotlivého podniku

Cíle jednotlivého podniku mohou ovlivňovat tyto faktory (Porter, 1998b):

- uvedené i neuvedené finanční cíle konkurenta. Jde o zjištění toho, zda je konkurent orientován na dlouhodobou nebo krátkodobou výkonnost, na zisk nebo růst tržeb apod.
- postoj k rizikům konkurentů. Sleduje se, jak je konkurent ochoten podstupovat rizika při sledování různých cílů.

[18] Tato informace je důležitá, protože akce konkrétního podniku může nechat konkurent relativně bez povšimnutí. Nicméně na některé aktivity může reagovat konkurent velice intenzitně. To může mít vliv na další fungování v odvětví. Tuto oblast konkurentovy reakce může podrobně vyhodnocovat například podnik při vstupu do nového do větví. Může se zajímat o to, jak stávající podniky v odvětví reagovaly na vstup nových konkurentů. To vstupuje i do Porterova modelu 5 sil.

[19] Dopředná integrace znamená, že například stávající dodavatel začne surovinu sám zpracovávat. Například mlékárna začne mléko sama zpracovávat. Zpětná integrace znamená, že podnik nebude vstupní surovinu nebo polotovary nakupovat, ale bude si je sám zajišťovat. Například mlékárna začne sama chovat krávy na mléko.

[20] Zde myšleno strategické podnikatelské jednotky.

- ekonomické nebo neekonomické hodnoty a vize, které jsou sdílené v rámci organizace, a ovlivňují cíle podniku. Pokud má konkurent vizi být lídrem v odvětví, budou k tomu směřovat jeho aktivity.
- organizační struktura podniku. Jde o informaci, jaké je rozdělení odpovědností a pravomocí v rámci klíčových rozhodnutí.
- kontrolní a motivační systém. Informace o tom, jak jsou například vedoucí pracovníci konkurenta ovlivňováni dává tušit, co je pro konkurenta důležité.
- informace o manažerech podniku. Informace o zkušenostech manažerů, vzdělání, osobnostních charakteristikách mohou pomoci predikovat jeho budoucí rozhodnutí[21].
- jednotnost členů managementu. Pokud existuje informace o tom, že členové managementu mají rozdílné názory o budoucím směřování podniku, může to vést k velkým změnám ve strategii.[22]
- složení správní rady. Zajímavé například může být, zda je ve správní radě dostatečný počet externích členů. To může znamenat dostatek nebo naopak nedostatek názorů a vjemů přinášených mimo podnik. Obdobně, jak bylo uvedeno u informací o manažerech, informace o členech správní rady ve smyslu zkušeností, profesního zaměření apod. může dát informaci o budoucím směřování.
- smluvní závazky. Jde o informaci, jak případné smluvní závazky podniku ovlivní do budoucna jeho činnost.
- problémy podniku s legislativními nebo regulačními předpisy. Tyto problémy mohou ovlivnit pověst podniku. Podnik se dále třeba může snažit úzkostlivě vyhýbat možným problémům v této oblasti.

Cíle mateřského podniku

Pokud je podnik součást korporace, bude ho tato skutečnost velice pravděpodobně ovlivňovat[23]. Podniky se při své analýzy konkurence mají zajímat například o tyto faktory (Porter, 1998b):

[21] Dobrým příkladem, jak může být tato situace užitečná, je změna guvernéra České národní banky v České republice v květnu 2022. Jeho deklarovaný názor na některé nástroje České národní banky může dát představu o tom, co bude tato instituce používat při snižování vysoké inflace.

[22] Nebo k odkladu rozhodnutí – poznámka autora.

[23] Zde bude hodně záležet na přístupu korporace k řízení svých podnikatelských jednotek. Podnikatelským jednotám může být dána téměř absolutní samostatnost, nebo naopak může být činnost jednotlivých podnikatelských jednotek silně provázána a koordinována – poznámka autora skript.

- současné výsledky mateřského podniku. Úroveň výsledků nebo parametrů výkonnosti mateřské společnosti může být dána jako základna pro cíle stanovené pro jednotlivé podnikatelské jednotky.
- obecné cíle mateřského podniku. Od nich budou patrně odvozeny cíle pro podnikatelské jednotky.
- strategický význam podnikatelské jednotky v rámci korporace. Zde lze dále hodnotit ekonomický vztah mezi oborem podnikání podnikatelské jednotky a ostatních podnikatelských jednotek. Tato skutečnost bude dávat informaci o možném sdílení výsledků výzkumu a výzkumu, o využívání a propojení kapacit, sdílení fixních nákladů a dalších faktorech.
- způsob, jakým se podnikatelská jednotka dostala do korporace. Tato skutečnost dává informaci o tom, jak důležitá je podnikatelská jednotka v portfoliu. Například, zda mateřská společnost cíleně usilovala o koupi této podnikatelské jednotky, nebo se podnikatelská jednotka do portfolia dostala „náhodně“ při koupi jiné korporace. Z této informace lze usuzovat na nároky, které budou na podnikatelskou jednotku kladeny.
- hodnoty vrcholového managementu korporace. Pokud bude vrcholový management vyznávat názor, že je nutné být například technologický vůdce, bude tato myšlenka pravděpodobně prosazována v celé korporace.
- existence obecné strategie využité mateřskou společností v různých oborech. Pokud jiné podnikatelské jednotky v rámci korporace využívají například strategii nízkých nákladů, lze předpokládat, že ji bude uplatňovat i podnikatelská jednotka, která je konkurentem našeho podniku.
- výkonnost ostatních dceřiných podniků v korporaci. Výkonost a ukazatele dosahované v ostatních dceřiných podnicích budou pravděpodobně základem pro stanovení úrovně výsledků konkurenční podnikatelské jednotky, o které se dále bude snažit.
- dopad dlouhodobé strategie mateřské společnosti.
- organizační struktura korporace, kam patří konkurent. Pokud bude konkurenční podnikatelská jednotka podřízena přímo managementu korporace, bude to svědčit o jejím významu v této korporaci.
- způsob a oblasti odměňování managementu korporace.
- způsob nabírání nových pracovníků v korporaci. Pokud společnost přijímá pracovní mimo podnik, může to svědčit o snaze změnit strategické směřování.
- citový vztah managementu korporace. Pokud například člen vrcholového managementu korporace začínal svou kariéru v dané dceřiné společnosti, může to

znamenat větší zájem a citovou provázanost s tímto podnikem. Může to třeba znamenat větší bariéry výstupu[24].

V rámci této části analýzy je vhodné zkusit vyhodnotit portfolio z hlediska konkurenta. Je možné se pokusit vyhodnotit, které obory jsou perspektivní z hlediska generování zisku v budoucnosti, které mohou tvořit zdroj stability pro fungování podniku, které obory jsou mohou být zdrojem peněžních toků pro podporu ostatních aktivit podniku (Porter, 1998b).

Význam analýzy cílů konkurentů je důležitý, protože může předejít situaci, kdy podnik svou akcí ohrozí konkurenta v oblastech, které považuje za zásadní. Výhodná by byla situace, kdy je každý konkurent se svým postavením v zásadě spokojený. Tato situace však nebude existovat vždy (Porter, 1998b).

2.2.3.2 Představy konkurenta o sobě a o odvětví

Pro chování podniku jsou důležité představy konkurenta o sobě samém. Tyto představy mohou odrážet realitu, ale někdy také samozřejmě nemusejí. Podnik se však bude chovat podle toho, co si o sobě myslí. Pokud například bude věřit, že jeho zákazníci jsou vůči němu loajální, nebude reagovat na snížení cen ostatních podniků v odvětví. Pokud se však mýlí a jeho zákazníci vůči němu nejsou loajální, jeho zákazníci přejdou k ostatním podnikům, které snížily cenu (Porter, 1998b).

Při hodnocení představ konkurence je možné hodnotit tyto oblasti (Porter, 1998b):

- představy konkurenta o svém postavení v nákladech, kvalitě produkce apod.
- historické nebo emocionální spojení s určitými produkty nebo výrobními postupy.
- existence kulturních nebo místních specifik, kdy konkurent klade důraz na nějaké aspekty produktu a jiné považuje za méně důležité.
- existence podnikových hodnot nebo zásad, které ovlivňují fungování podniku.
- názor konkurenta na budoucí vývoj poptávky. Zde je možné zhodnotit, zda se konkurent mýlil v odhadu vývoje odvětví, nebo naopak jeho předklady byly správné.
- názor konkurenta na ostatní podniky v odvětví. Je možné hodnotit, zda své konkurenty podceňuje nebo přeceňuje.
- informace o tom, zda konkurent věří v pevná pravidla fungování odvětví. Pokud je konkurent schopný reagovat na změny v odvětví, zvyšuje to kvalitu jeho fungování.

[24] Jsou popsány v rámci modelu 5 sil.

- současná strategie konkurenta. Konkurentovy představy mohou být ovlivněny současnou strategií, protože konkurent se může na nový vývoj odvětví dívat na základě předpokladů, za kterých byla tato strategie formulována.

Konkurent svoje cíle a představy o sobě formuje na základě svého vývoje v minulosti. Je možné zhodnotit tyto oblasti (Porter, 1998b):

- vývoj finanční výkonnosti a tržního podílu v nedávné minulosti. Pokud se konkurent v posledních letech v těchto ukazatelích zlepšuje, může to znamenat rostoucí sílu konkurenta, který bude chtít v tomto úspěšném vývoji pokračovat.
- celková historie konkurenta na trhu. Je vhodné zhodnotit, kde se v historii podniku dařilo, a kde naopak nedařilo. Historické neúspěchy v některých oblastech mohou snižovat ochotu konkurenta v těchto oblastech působit v budoucnosti.
- úspěšné oblasti podnikání konkurenta. Tyto oblasti bude považovat za svou silnou stránku a pravděpodobně v nich bude chtít působit i v budoucnosti.
- reakce konkurenta v minulosti. Jde o zhodnocení rychlosti, racionality, efektivnosti konkurenta v minulosti na významné události v odvětví.

Dalším významným faktorem, který bude ovlivňovat představy konkurenta, je jeho management. Pro hodnocení managementu je možné vzít v úvahu jeho minulé úspěchy a neúspěchy, vzdělání a orientaci na danou funkční oblast (finance, inovace…), odvětví a podniky, kde členové managementu působily, významné profesní události (krize, dopad válečných událostí) apod.

2.2.3.3 Současná strategie

V této části jde o zhodnocení současné strategie, kterou konkurent realizuje (Porter, 1998b).

Tato třetí část analýzy konkurenta není M. Porterem nijak podrobně rozpracována. Při hodnocení strategie konkurenta lze odkázat na 5. kapitolu skript, kde jsou různé přístupy k formulování strategie na podnikové úrovní (business level strategy) včetně Porterových generických strategií.

2.2.3.4 Schopnosti

Zhodnocení schopností konkurenta je poslední částí analýzy konkurence. Oblasti pro hodnocení silných a slabých stránek konkurenta včetně příkladů konkrétních faktorů jsou (Porter, 1998b):

- produkty – postavení produktů z hlediska vnímání uživatele; šířka a hloubka produktových řad;
- oblast distribuce – úroveň vztahů s distributory, přístup do distribučních kanálů;
- marketing a prodej – schopnosti v každé části marketingového mixu, schopnosti v oblasti marketingového výzkumu;
- výroba – postavení v nákladech, úroveň strojního vybavení, flexibilita přenastavení strojního vybavení na různé druhy výroby, přístup k surovinám;
- oblast výzkumu – vlastnictví patentů, schopnosti zaměstnanců v oblasti výzkumu a vývoje,
- celkové náklady – úroveň celkových nákladů ve srovnání s konkurencí, možnost sdílet náklady s jinými podnikatelskými jednotkami v rámci korporace;
- finanční síla – úroveň celkové zadluženosti a možnost čerpat další úvěry, možnosti navýšení vlastního kapitálu,
- obecné schopnosti managementu – schopnosti vrcholového managementu motivovat pracovníky, koordinovat jednotlivá oddělení, přizpůsobovat se měnícím podmínkám;
- portfolio podniku;
- fluktuace zaměstnanců.

Při hodnocení konkurenta lze dále vzít v úvahu (Porter, 1998b):

- klíčové schopnosti – hodnotí se zde jeho schopnosti a tyto schopnosti se srovnávají s ostatními podniky v odvětví. Dále se neberou v úvahu pouze stávající schopnosti, ale také jejich vývoj. Dále se odhaduje posun těchto schopností do budoucna.
- schopnost růstu – hodnotí se, zda se při růstu konkurenta budou jeho schopnosti zlepšovat nebo zhoršovat a případně v jakých oblastech. Vyhodnocují se možnosti konkurenta pro růst z hlediska pracovníků nebo výrobních kapacit. Hodnotí se udržitelnost růstu z hlediska finančních možností.
- schopnost reagovat – hodnotí se schopnost konkurenta reagovat na akce ostatních podniků v odvětví. Tuto schopnost budou ovlivňovat například peněžní rezervy konkurenta nebo volná výrobní kapacita.
- schopnost reakce na změnu – tuto schopnost bude ovlivňovat například poměr fixních a variabilních nákladů, nevyužité výrobní kapacity, schopnost konkurenta reagovat na různé vnější faktory (inflace, technologické změny), provázanost se sesterskými podniky v rámci korporace apod.

- schopnost vydržet dlouhodobé soupeření – tuto schopnost ovlivňují například opět nevyužité zdroje, jednotnost ve vedení podniku apod.

Po provedené analýze konkurenta je možné pokusit se odhadnout jeho další aktivity. Ty budou vycházet z vyhodnocení spokojenosti konkurenta s jeho současným stavem. Dalším krokem je odhad pravděpodobného jednání konkurenta. Posledním krokem je odhad intenzity akcí konkurenta (Porter, 1998b).

Porterův koncept 4 komponent byl zvolen, protože obsahuje řadu dimenzí, které přístupy jiných autorů neobsahují. Při reálném provádění analýzy konkurence se bude narážet na problém s dostupností podkladů pro vyhodnocení jednotlivých výše uvedených faktorů. Analytik velice obtížně zjistí všechny uvedené faktory. Nejen zjišťování podklad pro analýzu konkurence se věnují podkapitoly Competitive Intelligence a Informační zdroje.

2.2.4 Mapa konkurenčních skupin

Pro identifikaci nejbližších konkurentů v odvětví je možné použít mapu konkurenčních skupin.

Podle Portera (1998b, str. 129) je strategická skupina „skupina podniků v odvětví, které sledují stejnou nebo podobnou strategii“.

Johnson et al. (2005, str. 89) vymezují strategické skupiny jako „organizace v rámci odvětví s podobnými strategickými charakteristikami, které sledují podobné strategie nebo soupeří na podobném základě.“

Možné faktory, které odlišují konkurenční strategie jsou například míra specializace, známost značky, volba distribučních kanálů, kvalita produktu, technologická úroveň produktu, úroveň vertikální integrace, úroveň nákladů, množství přidružených služeb k produktu, cena produktu, provázanost se sesterskými podniky v rámci korporace Porter (1998b).

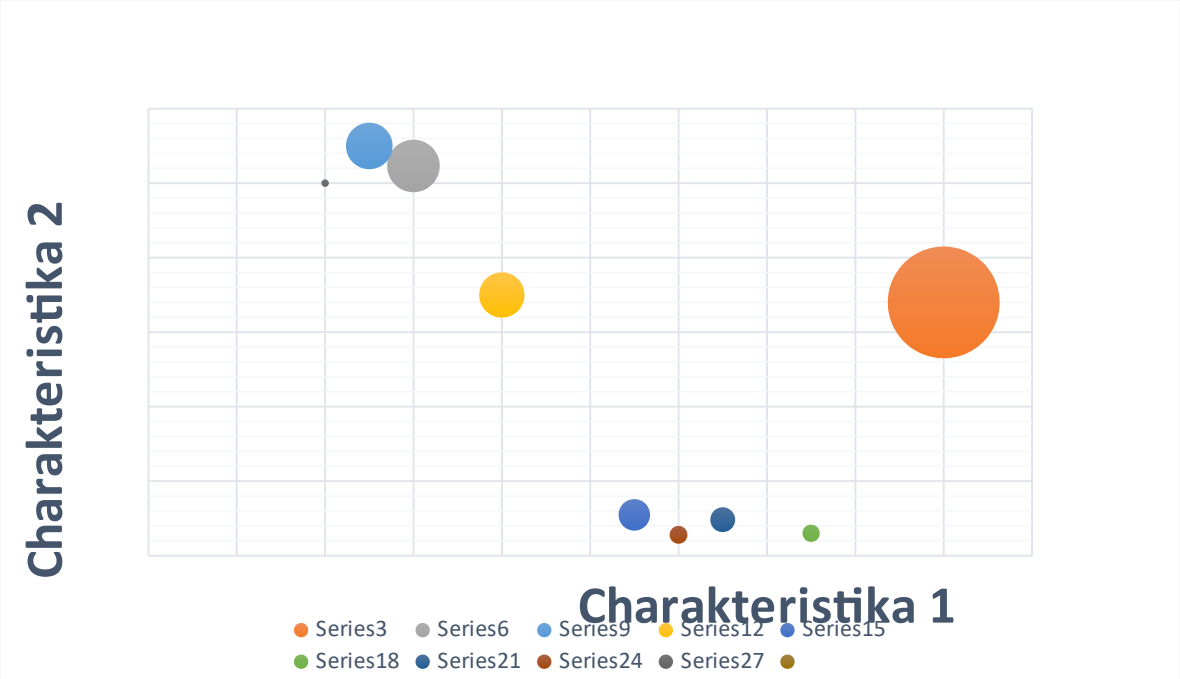
Při zanesení podniků do mapy se zanese do grafu třetí dimenze, kterou může být například velikost podniku na základě tržeb nebo bilanční sumy. Bude zde záležet na názoru analytika.

V různých odvětvích mohou být významné různé dimenze. Například na komoditním trhu nebývají velké rozdíly mezi podniky v image produktu. Pokud by všechny podniky měly stejnou

strategii, existovala by jedna strategická skupina. Naopak pokud by každý podnik v odvětví měl různou strategii, každý podnik by byl ve své strategické skupině (Porter M. E., 1998b).

Na obrázku 2-2 je uvedena ukázka mapy konkurenčních skupin.

Obrázek 2.2 - *Ukázka možné mapy konkurenčních skupin*



Zdroj: autor

Na příkladu mapy konkurenčních skupin na výše uvedeném obrázku jsou zaneseny tři konkurenční skupiny, jejich strategie by měla být, na základě zvolených charakteristik, podobná. Jednu strategickou skupinu tvoří jen jeden podnik, který na základě zvolených charakteristik leží v mapě vzdálený od ostatních podniků.

Doporučení pro tvorbu mapy konkurenčních skupin Porter (1998b):

- Při volbě proměnných do mapy konkurenčních skupin je vhodné zvolit ty proměnné, které tvoří překážky pohybu v odvětví. Překážky pohybu jsou překážky, které brání podniků z přesunu z jedné strategické skupiny do jiné[25].
- Dalším doporučením je, aby na osách byly proměnné, které se nepohybují společně, tzn. při vyšší hodnotě jedné charakteristiky se zvyšuje i hodnota druhé charakteristiky.
- Při konstrukci mapy konkurenčních skupin je vhodné sestavit více variant. To umožní podívat se na odvětví z různých úhlů pohledu. Současně je možné zdůraznit, že žádný jeden správný postup neexistuje.

Podle Johnsona et al. (2005) může být mapa konkurenčních skupin užitečná z těchto důvodů:

- může podnikům pomoci určit nejbližší konkurenty,
- pomůže zhodnotit možnosti přesunů podniků mezi jednotlivými strategickými skupinami,
- pomůže odhalit možné příležitosti a hrozby pro podnik. V některých strategických skupinám může být konkurence intenzivnější než v jiných. Současně mapa konkurenčních skupin může odhalit oblasti (kombinace zvolených charakteristik), kde je konkurence nízká nebo zde nepůsobí žádné podniky.

2.2.5 Model 5 sil

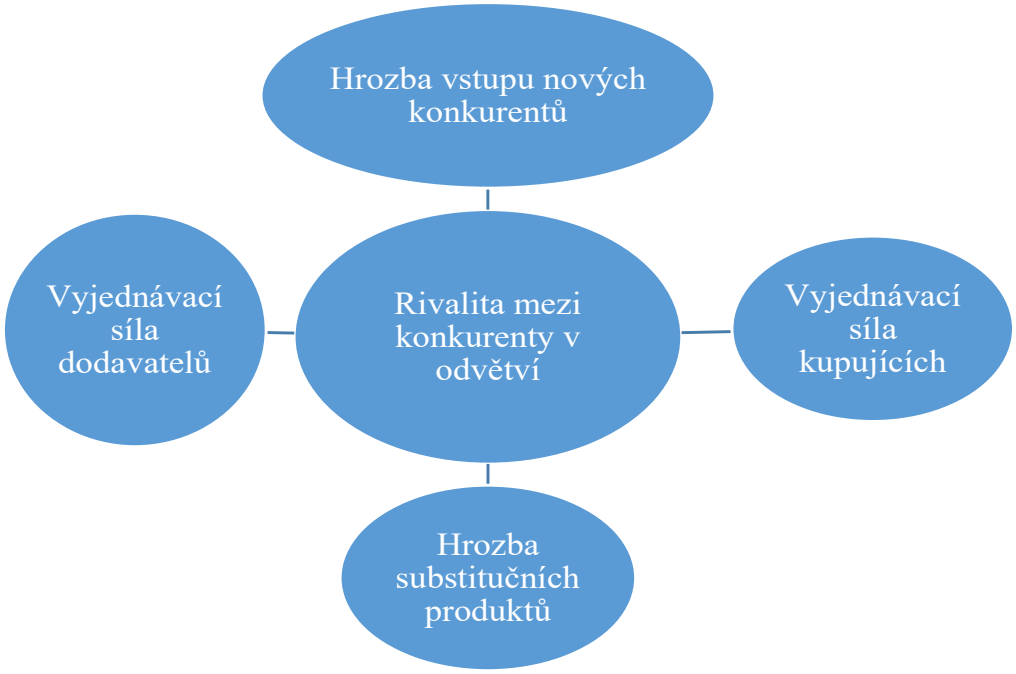
Jednou z nejznámějších analytických technik je model 5 konkurenčních sil v odvětví. Autorem je Michael Eugene Porter. Původní článek s názvem „How competitive forces shape strategy“ vyšel v roce 1979 v časopise Harvard Business Review. Upravený článek vyšel v tomto časopise znovu v lednu 2008 v tomto časopise pod názvem „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“. Model 5 sil je samozřejmě publikován v různém rozsahu i v jeho knihách Competitive Advatnage a Competitive Strategy. I přes různou kritiku a nedostatky tohoto modelu se jedná o přístup, který nebude chybět ve většině knih věnujících se strategii nebo strategické analýze.

Podle Portera (1979) úroveň konkurence ovlivňuje pět základních sil: hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba

[25] Může jít například o image značky, úspory z rozsahu a řadu dalších faktorů.

substitučních produktů nebo služeb a soupeření mezi stávajícími konkurenty[26]. Intenzita těchto sil ovlivňuje ziskovost celého odvětví. Porter dále zdůrazňuje, že může nastat situace, kdy i jedna konkurenční síla může snižovat ziskovat v odvětví, i když ostatní působí příznivě.

Obr. 2.3 – *Porterův model 5 sil*



Zdroj: Porter (2008), upraveno

Při analýze dílčích faktorů modelu 5 sil a i v jiných analýzách si je nutné uvědomit, že některé faktory nemusejí působit vždy stejně pro všechny podniky. Dobrým příkladem je velikost trhu. Tento faktor byl popsán v rámci základních charakteristik odvětví.

[26] Pro zajímavost - v článku z roku 1979 je použit termín „jockeying for position among current competitors“. V textu z roku 2008 je již více známější formulace „rivalry among existing competitors“ (Porter, 1979; Porter, 2008).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Podniky nově vstupující do od větví zvyšují kapacitu odvětví. Dále soupeří se stávajícími podniky o různé zdroje a samozřejmě o tržní podíl. Hrozba nových konkurentů bude malá, pokud budou velké bariéry vstupu pro nové podniky. Hrozba vstupu nových konkurentů bude dále menší, pokud lze očekávat odvetnou reakci na vstup nových konkurentů ze strany podniků, které v odvětví již působí (Porter, 1979).

Mezi bariéry vstupu patří (Porter, 1979):

- úspory z rozsahu – vysoké úspory z rozsahu snižují hrozbu vstup nových konkurentů. Úspor z rozsahu je možné dosahovat v různých podnikových činnostech jako je výroba, marketing, distribuce a další[27].
- diferenciace produktu – vysoká diferenciace produktu ztěžuje vstup nových konkurentů do odvětví. Jde o případ, kdy jsou zákazníci z nějakého důvodu věrní produktům stávajících podniků. Nové podniky musejí vynaložit náklady například na marketing, aby zákazníky přetáhly k nákupu svých produktů.
- nároky na kapitál – velké kapitálové výdaje při vstupu do odvětví představují bariéru vstupu pro nové podniky. Může se jednat o výdaje na nákup strojů, výdaje investované do výzkumu a vývoje, marketingu apod.
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – mezi bariéry vstupu mohou patřit nákladová výhody vstávajících podniků v odvětví, které nejsou závislé na objemu produkce a úsporách z rozsahu. Mezi tyto nákladové výhody patří efekt učící se křivky, patentovaná technologie, nejvýhodnější přístup k surovinám, vládní dotace, výhodná poloha.
- přístup k distribučním kanálům – pro nově vstupujíc podniky do odvětví může být obtížné zajistit distribuci svých produktů. Například v maloobchodě je relativně obtížné pro nové výrobce potravin dostat své produkty do regálů obchodů.
- vládní politika – vláda může omezit nebo i uzavřít vstup nových podniků do odvětví[28].

[27] V článku z roku 2008 Porter píše o dvou variantách úspor z rozsahu. První jsou spory z rozsahu na straně nabídky. Zde se jedná o výše uvedený efekt, kdy firma může dosahovat nižších nákladů na jednotku při velkém objemu výroby díky dílčím efektům jako je rozpočítání fixních nákladů na větší počet výrobků, využití efektivnější technologie nebo dojednání lepších podmínek s dodavateli. Dále formuluje úspory z rozsahu na straně poptávky. Tento efekt funguje v odvětvích, kde roste ochota zákazníků nakupovat od konkrétního podniku s počtem dalších zákazníků tohoto podniku. Větší podnik může být při nákupu některých produktů důvěryhodnější než malá a nově vstupující. Kupující může také oceňovat, že v určitém slova smyslu vytváří síť s ostatními zákazníky (Porter, 1979; Porter, 2008).

[28] V České republice mohou být dobrým příkladem limity na těžbu hnědého uhlí a legislativní překážky při otvírání nových lomů.

Porter (2008) dále uvádí, že při rozhodování o vstupu do odvětví budou potenciální konkurenti zvažovat reakce stávajících podniků v odvětví na jejich vstup. Hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje, pokud:

- stávající podniky v odvětví v minulosti rázně reagovaly na vstup nových konkurentů do odvětví.
- stávající podniky disponují zdroji, aby se mohly bránit nově vstupujícím podnikům do odvětví. Může jít o volné peněžní prostředky, možnosti čerpání úvěrů apod.
- je reálné, že stávající podniky v odvětví sníží ceny.
- je pomalý růst odvětví a to snižuje prostor v odvětví pro fungování nového podniku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud mají dodavatelé dostatečnou vyjednávací sílu, mohou hrozit zvyšováním cen svých produktů nebo snižováním kvality těchto produktů. Pokud by podniky v odvětví[29] nebyly schopné následně zvyšovat ceny vlastní produkce, snížilo by to ziskovost odvětví (Porter, 1979).

Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, pokud (Porter, 1979):

- dodavatelské odvětví je koncentrovanější než odvětví odběratelské[30]. Vyjednávací síla dodavatelů bude menší, pokud budou tvořeny větším množstvím malých podniků.
- jejich produkt je unikání nebo alespoň diferencovaný.
- existují přechodové náklady – tedy fixní náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od jednoho dodavatele k jinému.
- nemusejí sami dodavatelé soupeřit s jinými substitučními produkty.
- existuje reálná hrozba dopředné integrace ze strany dodavatelů.
- analyzované odvětví není důležitým zákazníkem pro dodavatele, tzn. dané odvětví nepředstavuje pro dodavatele významnou část tržeb.
- v knize Competitive advantage je uveden ještě další faktor. Je jím význam daného vstupu pro podnikání[31] odběratele (Porter, 1998a).

[29] Tzn. odvětví, které analyzujeme.
[30] Tzn. odvětví, které analyzujeme.
[31] Pokud tedy půjde o základní vstup, bude se vyjednávací síla dodavatele zvyšovat. V této souvislosti je možné konstatovat skutečnost, že různé dílčí faktory mohou působit v dané síle proti sobě. Dobrým příkladem je chmel pro pivovary. Je to bezpochyby základní produkt, bez kterého není možné pivo uvařit. Z hlediska významu daného vstupu pro podnikání bude zvyšovat vyjednávací sílu dodavatelů. Současně však chmel nachází uplatnění

Vyjednávací síla kupujících

Faktory, které ovlivňují vyjednávací sílu kupujících jsou obdobné jako u vyjednávací síly dodavatelů. Podniky v daném odvětví je však samozřejmě hodnotí z jiného úhlu pohledu.

Vyjednávací síla kupujících bude velká, pokud (Porter, 1979; Porter, 2008):

- je malý počet kupujících, nebo kupující realizují velké objemy nákupů.
- produkty v odvětví jsou standardizované nebo málo diferencované. V tomto případě mohou kupující snadno přejít k jinému podniku v odvětví.
- produkty nakupované v daném odvětví tvoří velkou část nákladů kupujících. Zde se vychází z předpokladu, že kupující se v tomto případě bude snažit nakupovat za nízké ceny. Naopak pokud nějaké položky nepředstavují významnou část celkových nákladů, nebude jim kupující věnovat takovou pozornost. A nebude se významně snažit tlačit svého dodavatele ke snížení ceny[32].
- kupující dosahují nízké ziskovosti. Tento faktor vychází z předpokladu, že nízká ziskovost kupujícího ho bude stimulovat k větší snaze nakupovat za nízké ceny. Naopak u kupujících s vysokou ziskovostí Porter předpokládá, že nejsou tolik citliví na cenu.
- produkt daného odvětví není důležitý pro kvalitu výrobku nebo služby kupujícího. Naopak pokud bude kvalita produktu závislá na produktu daného odvětví[33], Porter předpokládá, že budou kupující méně citliví na cenu.
- produkt daného odvětví nemá potenciál šetřit peníze kupujícího. Naopak kupující jsou méně citliví na cenu, pokud je důležitá kvalita produktu nebo má produkt daného odvětví potenciál vrátit se kupujícímu i přes vyšší cenu. Příkladem jsou náklady těžebních společností na průzkum. Důkladný geologický průzkum se těmto společnostem většinou vyplatí, protože následně ušetří peníze při samotném vrtání a těžbě.
- pokud existuje reálná hrozba zpětné integrace, tzn. možnost, že si kupující sám začne vyrábět vstupy.

především při výrobě piva. Odvětví produkce piva bude tedy zásadní pro tržby producentů chmele. Z hlediska významu zákazníka naopak bude tato skutečnost, pohledem modelu 5 sil, snižovat vyjednávací sílu dodavatelů chmele.

[32] Logiku tohoto faktoru lze přirovnat k řízení zásob podle metody ABC. Zásoby ve skupině A představují významný podíl na celkových nákladech, typicky jde o základní materiál, a podnik jim věnuje velkou pozornost. Naopak skupina C je velmi různorodá, ale představuje malý podíl na celkových nákladech. U výrobního podniku to může být kancelářský materiál. Podnik těmto položkám naopak významnou pozornost nevěnuje.

[33] Tzn. odvětví, které analyzujeme.

- v knize Competitive advantage je jako jeden z dílčích faktorů uvedena informovanost kupujících[34]. Při vysoké ceně se zvyšuje vyjednávací síla kupujících (Porter, 1998a).

Porter (2008) dále uvádí, že uvedené zdroje vyjednávací síly kupujících platí stejně na spotřebitele i pro vztahy v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi podniky. Hlavní rozdíl se spotřebiteli vidí v tom, že jejich potřeby jsou více nehmotné a obtížněji kvantifikovatelné. Maloobchodníci nebo zprostředkovatelé mohou získat velkou vyjednávací sílu nad výrobci, pokud mohou ovlivňovat kupní rozhodování konečných zákazníků.

Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které plní stejnou nebo podobnou funkci jako produkty analyzovaného odvětví. Substituty tak tvoří limit pro ziskovost odvětví (Porter, 2008).

Hrozba substitutů bude velká, pokud (Porter, 2008):

- jsou cenově atraktivnější ve srovnání s cenou produktů v daném odvětví.
- existují nízké přechodové náklady k substitučním produktům.
- v knize Competitive advantage je uveden opět další faktor, kterým je ochota kupujících přejít k substitučnímu produktu (Porter, 1998a).

[34] Tento dílčí faktor je zejména v současné době velice významný v souvislosti s obchodováním přes e-shopy. Každý zákazník, který chce koupit nějaké zboží v e-shopu, může velice rychle zjistit ceny a ostatní nákupní podmínky v ostatních e-shopech a podle toho se rozhodnout. Informovanost zákazníka je tedy velice vysoká. Zvyšuje to jeho vyjednávací sílu a současně to zvyšuje tlak na nízké ceny v e-shopech.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví

Rivalita mezi existujícími konkurenty v odvětví ovlivňuje ziskovost daného odvětví. Rivalita může mít různé podoby, např. cenová konkurence, inovace apod. Míra, kterou je tato ziskovost ovlivňována, záleží především na intenzitě rivality mezi podniky a na způsobu konkurenčního boje mezi podniky (Porter, 2008).

Rivalita mezi podniky bude vysoká, pokud (Porter, 1979; Porter 2008):

- v odvětví působí velké množství konkurentů nebo jsou podniky v odvětví stejně velké a silné. V tomto případě mohou mít podniky tendenci bojovat mezi sebou a v případě stejné velikosti a síly z toho může být vyčerpávající boj poškozující celé odvětví[35]. Naopak pokud existuje v odvětví dominantní podnik, může mít sílu vyjednat s ostatními subjekty na trhu (např. dodavateli a odběrateli) podmínky, které jsou nakonec výhodné pro celé odvětví.
- je malé tempo růstu odvětví. V tomto případě se předpokládá, že malé tempo růstu odvětví zintenzivní konkurenční boj o tržní podíl.
- výstupní bariéry z odvětví jsou velké. Vysoké výstupní bariéry nutí podniky zůstat v odvětví, i když jejich ekonomická situace není dobrá[36]. Mezi bariéry výstupu patří (Porter, 1998b):
  - specializovaná aktiva – majetek, který je velice přizpůsobený pro konkrétní druh činnosti nebo mají malou likvidační hodnotu. Tento majetek lze obtížně prodat, a proto působí jako překážka výstupu z odvětví.
  -fixní náklady výstupu z odvětví, např. podmínky v pracovních smlouvách nebo další náklady spojené s ukončením činnosti.
  -vzájemné vztahy mezi subjekty – pokud je podnik provázán nějakým způsobem s jinými subjekty na trhu, které mu znemožňují nebo ztěžují ukončení jeho činnosti. [37]
  -emocionální překážky – rozhodnutí o ukončení podnikatelské činnosti může být blokováno různými emocionálními překážkami. Důvodem může být například pocit sounáležitosti managementu s konkrétním podnikem. [38]

[35] Jak bylo uvedeno na jiném místě textu, je třeba mít na mysli, že jednotlivé faktory hodnotíme pohledem jednotlivých metod. Z pohledu zákazníků nemusí být boj mezi podniky v odvětví špatný. Znamená pro ně většinou nižší ceny a celkově lepší podmínky nákupu. Nicméně pohledem modelu 5 sil podle M. Portera je skutečnost, kdy jsou konkurenti stejně velcí nebo je jich mnoho, špatná pro konkurenční pnutí v odvětví.

[36] V obou článcích nejsou konkrétní bariéry výstupu rozepsány.

[37] Příkladem může být situace, kdy je podnik součástí korporace. A jako součást této korporace dodává své produkty i sesterským podnikům. Tato skutečnost bude snižovat pravděpodobnost výstupu z odvětví.

[38] Dalším příkladem emocionálních překážek může být situace v rodinném podniku, kdy se majitel rodinného podniku cítí být zavázán předchozím generacím a z tohoto důvodu nechce podnikání ukončit.

- vládní nebo sociální omezení – jde o opatření ze strany vlády, které mají za cíl ztížit ukončení podnikatelské činnosti, protože by tato skutečnost měla negativní dopad například na nezaměstnanost[39].
- jsou podniky provázané s odvětvím a mají velké ambice.
- je v odvětví malá diferenciace produktů a malé přechodové náklady.
- jsou v odvětví vysoké fixní náklady. V tomto případě musejí podniky realizovat relativně vysoké objemy tržeb, aby nebyly alespoň ve ztrátě.
- jsou kapacity v odvětví rozšiřovány ve velkých objemech. Podniky v tomto případě realizují velké investice do rozšíření výroby, které z technologických důvodů znamenají skokové zvýšení kapacity. V tomto případě se následně i v odvětví zvýší skokově nabídka, která vede ke zvýšen konkurenčního pnutí.
- konkurenti jsou rozmanití z hlediska různých charakteristik jako jsou strategie, původ podniků nebo osobnosti v managementu. V případě této velké různorodosti se zvyšuje i rozmanitost toho, jak se jednotlivé podniky mohou chovat. To může vést k větší nestabilitě v odvětví.

Rivalita mezi podniky může mít negativní dopad na ziskovost v odvětví zejména v případě, kdy podniky povedou cenovou válku. V tomto případě se zisk přesouvá přímo od podniků z odvětví k jejich zákazníkům (Porter, 2008).

2.2.6 Competitive Intelligence a informační zdroje

Analýza konkurenčního prostředí je nedílnou součástí strategické analýzy okolí podniku. Nejedná se však pouze o přehled firem působících ve stejném oboru podnikání, ale je potřeba se soustředit na skutečné konkurenty a hodnotit charakter konkurence, příležitosti, hrozby plynoucí z konkurenčního prostředí a změny v chování konkurence. Analýza konkurenčního prostředí je tedy širší pojem než analýza konkurence. Oborem, který se analýzou konkurenčního prostředí zabývá, je Competitive Intelligence (CI). Cílem této kapitoly je představit otázky, kterými se CI zabývá a odkázat na elektronické informační a datové zdroje dostupné na Vysoké škole ekonomické, které je možné při zpracování analýzy konkurenčního prostředí využít.

2.2.6.1 Základní pojmy

Ještě před vysvětlením pojmu Competitive Intelligence je důležité vymezit pojmy „konkurence“, „konkurent“, „odvětví“ a „trh“ pro účely tohoto textu. Konkurence je soupeření o

[39] Tato opatření nejsou příliš častá. Určitou variantou by mohla být třeba podpora krachujících podniků právě ze strachu, jaký dopad bude mít ukončení jejich činnosti na ekonomiku.

úspěch mezi podnikateli (konkurenty). Odvětví je možno vymezit podle nomenklatury ekonomických činností (v Evropě se používá NACE rev. 2, v USA např. SIC). Je definováno v závislosti na typu konkurenční struktury a stupni homogenity produktu (Žák et al., 1999). Trh je možné vymezit napříč odvětvími i v rámci jednoho odvětví. Příkladem mohou být automobilové značky Porsche a Škoda. Obě sice patří do jednoho odvětví automobilového průmyslu, ale Porsche je značkou luxusních sportovních vozů, zatímco Škoda nabízí vozy pro „běžného“ spotřebitele. Každá značka cílí na jiný tržní segment a tyto dvě značky si přímo nekonkurují.

Competitive Intelligence (CI se často překládá jako konkurenční zpravodajství, avšak výstižnějším překladem je zpravodajství pro zajištění konkurenceschopnosti podniku) je formálně definováno Společností odborníků na CI (Society of Competitive Intelligence Professionals) jako „disciplína, která umožňuje organizacím snižovat strategická rizika a zvyšovat příležitosti v oblasti příjmů díky hlubokému porozumění tomu, co se stalo, co se děje a co se může stát v prostředí, ve kterém působí“ (SCIP, 2022). Bartes definuje CI jako samostatný obor pro tvorbu podkladů sloužících k podpoře strategického rozhodování managementu firmy směrem do budoucna a vytváření konkurenční výhody (Bartes, 2012).

V praxi je pojem Competitive Intelligence často spojován s pojmem Business Intelligence. V literatuře není souvislost mezi oběma pojmy jednoznačně vymezena, nicméně pro účely tohoto textu se lze přiklonit k chápání CI jako „relativně samostatného informačního systému, který je orientován na vnější prostředí s důrazem na získávání informací o konkurenci. Business Intelligence je naopak chápáno jako proces orientovaný na vnitřní prostředí (to znamená, že pracuje s informacemi, které se nacházejí uvnitř firmy, ale mohou se týkat jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí)“ (Bartes, 2012, s. 25).

Počátky CI lze vysledovat do starověku, kdy byla znalost nepřítele rozhodující pro dosažení vítězství. Systematický výzkum tohoto tématu se však objevil až v 80. letech 20. století. Dnes podniky stále více investují do CI jako do specifické a specializované podnikové funkce. Díky rozmachu internetu, sociálních médií a velkých dat se informace staly dostupnějšími než kdykoli předtím (Cavallo et al., 2021). V odborné literatuře je CI často spojováno s inovacemi, které jsou prostředkem k dosažení strategických cílů, které chce organizace dosáhnout, ať už ve svých procesech, produktech nebo službách (de las Heras-Rosas & Herrera, 2021).

CI je interní podnikový proces i výsledný produkt poradenských společností. Soustředí se na monitoring a analýzu trhu, konkurentů, zákazníků i ekonomický a technologický vývoj ovlivňující konkurenční prostředí. Odborníci na CI kladou důraz na etické shromažďování informací z různých zdrojů, používají dataminingové techniky k získání lépe strukturovaných

analýz a vytvářejí reporty pro podporu rozhodování a strategického plánování vrcholového vedení podniku ve strategických otázkách rozvoje.

2.2.6.2 Dimenze CI

Jednotlivé dimenze CI mají odlišný účel, vzájemně se pak datové vstupy propojují do nových informací o dění v bezprostředním okolí podniku. Dimenze přehledně uvádí a charakterizuje Brázdilová (2005):

- Strategické zpravodajství (Strategic Intelligence) poskytuje informace pro strategické rozhodování a řízení o konkurenčním, ekonomickém a politickém prostředí, která sledovaný podnik ovlivňují. Vrcholový management využívá informace z CI pro tvorbu strategických plánů rozvoje podniku, řízení podnikatelských rizik, plánování výzkumu a vývoje. Strategické zpravodajství přesahuje analýzu mikrookolí podniku (například Porterův model pěti sil) a čerpá informace zejména z analýzy makrookolí (například z PESTLE analýzy).
- Konkurenční zpravodajství (Competitor Intelligence) je zaměřeno na zpracování dat a získávání nových informací o konkurentech podniku, jejich schopnostech a chování. Pomáhá definovat současné a budoucí konkurenty, sledovat reakci konkurentů na trendy v odvětví v oblasti technologického rozvoje a inovací, produktové nabídky, geografického působení, dodacích podmínek a záruk, souvisejících strategických záměrů a cílů konkurentů.
- Tržní zpravodajství (Market Intelligence) se věnuje zejména prvkům marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, propagace), analýze vzájemných vazeb mezi produkty na trhu (substituty, komplementy), segmentaci zákazníků, platebním a finančním podmínkám. Nové informace jsou poskytovány především marketingovému a obchodnímu oddělení.
- Technické a technologické zpravodajství (Technical/Technological Intelligence) reaguje na probíhající technické a technologické trendy. Konkrétně jsou předmětem zájmu analytiků používané a budoucí výrobní postupy, nové vědecké objevy, klíčové patenty, přístup konkurentů k externím technologiím, výzkumné kapacity a výzkumné projekty konkurentů včetně odhadu budoucích výdajů na výzkum a vývoj. Technologické a technické zpravodajství odhaluje hlavně příležitosti pro podnik ve střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu.

2.2.6.3 Informační a datové zdroje pro CI

Kvalitní CI předpokládá včasnost, relevantnost, úplnost, spolehlivost, pravdivost a důležitost zdrojů (Bartes, 2012). Získávání dat a informací v rámci procesu CI musí být etické, legální a systematické. Etický kodex Společnosti odborníků na CI obsahuje soubor zásad

etického chování pro společnosti a odborníky v oblasti CI. Kodex obsahuje pokyny, podle nichž si společnosti a odborníci mohou stanovit vlastní standardy v rámci etického spektra.

V rámci CI se využívají zejména oficiálně publikované a veřejně dostupné zdroje a tzv. šedá literatura, tj. dokumenty, které nejsou publikovány obvyklým způsobem, nejsou dostupné zdarma nebo jsou dostupné na vyžádání od autorů (nezveřejněné výroční zprávy, výzkumné nebo technické zprávy, interní firemní dokumenty, data z placených databází atd.). Tato kapitola představuje podrobněji vybrané elektronické informační a datové zdroje dostupné na Vysoké škole ekonomické v Praze, které mohou být využity pro výše uvedené dimenze CI. Zdroje jsou dostupné na internetové stránce: https://knihovna.vse.cz/zdroje/.

2.2.6.3.1 Passport

Passport je rozsáhlý informační zdroj pro oblast průzkumu trhu, který zpřístupňuje databáze a analýzy o spotřebitelích, průmyslových odvětvích, podnicích a zemích světa včetně komentářů od expertů pro dané oblasti. Passport obsahuje jak historická data, tak rovněž i prognózy dalšího vývoje trhu. Passport obsahuje několik modulů, které mohou být využitelné pro CI (Euromonitor International, 2022).

Economies

Modul „Economies“ je rozdělen na tři dílčí moduly „Business Dynamics“, „Commodities“ a „Economy, Finance and Trade“.

- Business Dynamics – databáze a analýzy o dynamice podnikatelského prostředí v jednotlivých zemích a oborech podnikání. Příkladem může být analýza indexu ekonomické svobody, indexu vnímání korupce, přístupu k úvěrům, nezaměstnanosti a trhu práce, úrovně vzdělání, dopravy a infrastruktury, inovace a digitalizace, rozvoj komunikačních technologií v čase a mezi zeměmi.
- Commodities – databáze a analýzy environmentální udržitelnosti, energetické udržitelnosti, kvality ovzduší, kvality a dostupnosti vodních zdrojů, biodiverzity a dostupnosti potravin.
- Economy, Finance and Trade – databáze a prognózy makroekonomických indikátorů (HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, přímé zahraniční investice, úrokové sazby, veřejný dluh) v jednotlivých zemích a regionech. Tento modul obsahuje i experty zpracovanou PEST analýzu s podrobnými komentáři jednotlivých oblastí PEST analýzy. Velmi užitečný je interaktivní Macro Model obsahující nejnovější makroekonomické prognózy a očekávaný makroekonomický vývoj zemí a regionů podle různých ekonomických scénářů.

Modul „Economies“ je tedy důležitým informačním zdrojem pro strategické, technické a technologické zpravodajství, konkrétně pro identifikaci příležitostí a hrozeb plynoucích z makroprostředí prostřednictvím PEST(LE) analýzy.

Industries

Modul „Industries“ slouží k analýze mikrookolí podniku a zaměřuje se na data, názory a reporty z jednotlivých odvětví podnikání. Důraz je kladen na tržní vztahy B2C, okrajově jsou obsaženy i vztahy B2B. Užitečné jsou především reporty jednotlivých zemí a regionů, které obsahují odbornou analýzu trendů v oboru, číselné analýzy a prognózy velikosti trhu (včetně podrobnějších údajů o dílčích kategoriích produktů), analýzu distribučních cest produktů, přehled o tržních podílech značek a firem. U vybraných významných firem jsou prezentovány podrobnější statistiky o jejich vývoji, pozici a strategii.

Modul „Industries“ je tedy velmi užitečným zdrojem pro konkurenční a tržní zpravodajství. Lze z něj čerpat informace pro analýzu struktury odvětví, mapování konkurenčních skupin i Porterův model pěti sil.

Consumers

Modul se zaměřuje na životní úroveň, životní styl a preference spotřebitelů. Obsahuje čtyři dílčí moduly.

- Households – historická data a prognózy o počtu domácností, urbanizaci, typech a vybavení domácností a dostupnosti bydlení.
- Income and Expenditure – historická data a prognózy o bohatství společnosti, příjmu na obyvatele, kupní síle, spotřebitelských výdajích, sociálních třídách a příjmové disparitě.
- Lifestyles – životní styl spotřebitelů nabízí cenné poznatky o klíčových postojích a současném myšlení spotřebitelů a jejich vlivu na nákupní a spotřební zvyklosti; kvantifikuje chování, preference a motivace a uvádí je do souladu s širšími trendy v zemích a regionech světa. Prezentována je také typologie spotřebitelů, v podobě odlišných, osobnostně zaměřených typů spotřebitelů na globální úrovni a na úrovni jednotlivých zemí. Modul také analyzuje každodenní zvyky a chování, které odrážejí přesvědčení a hodnoty spotřebitelů, a propojuje behaviorální trendy s nákupními a spotřebními zvyklostmi.
- Population – analýzy a prognózy populačního růstu, stárnutí obyvatelstva, natality a mortality, zdraví, urbanizace, migrace a diverzity v zemích a regionech.

Modul „Consumer“ je cenným zdrojem informací pro pracování sociálních příležitostí a hrozeb v rámci PESTLE analýzy. Lze jej zařadit mezi informační zdroje pro strategické a tržní zpravodajství.

Channels

Modul se zaměřuje na analýzu dodavatelských řetězců v maloobchodě a je proto vhodným informačním zdrojem zejména pro tržní zpravodajství.

Sustainability

Modul aktuálně reaguje na trend udržitelného podnikání a měnících se spotřebitelských preferencí směrem k udržitelnosti. Obsahuje užitečné informace, které vycházejí z mnoha datových zdrojů, včetně produktových analýz, přehledů maloobchodních prodejů, spotřebitelských průzkumů, finančních údajů společností a ukazatelů ESG. Z hlediska dimenzí CI je modul průřezový a umožňuje vytvořit strategickou analýzu využitelnou pro expanzi udržitelných výrobků a analyzovat konkurenty s cílem zjistit, kde mají udržitelné výrobky největší šanci uspět.

Příklad vyhledávání dat v databázi Passport:

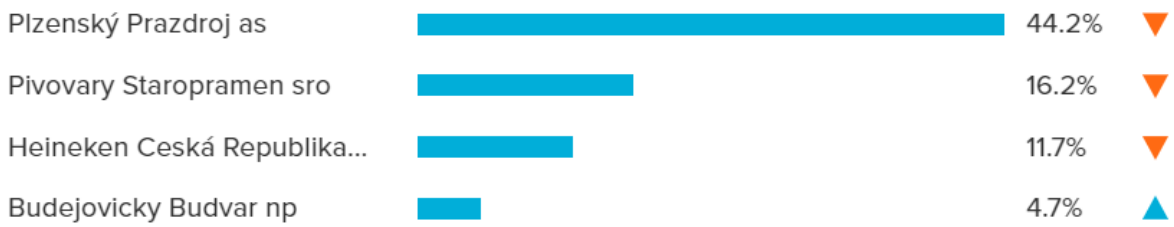
Úkol: Kvantifikujte míru koncentrace odvětví výroby piva v České republice za poslední dostupný rok a určete charakter trhu pomocí ukazatele CR4 ratio, který je definován jako suma tržních podílů čtyř největších firem na trhu. Pro zjednodušení uvažujme odvětví výroby piva za jeden trh.

Řešení: Na webu https://knihovna.vse.cz/zdroje/passport/ otevřeme databázi Passport a vyhledáváme buď pomocí klíčových slov („beer“ AND „Czech Republic“) nebo prostřednictvím záložky Industries – Drinks – Alcoholic Drinks. V levé části se následně zobrazí okno „Explore Analysis“, kde postupně z nabídky vybereme následující volby:

- Choose Analysis: Country report
- Choose Category: Beer
- Choose Geography: Czech Republic

Po potvrzení výběru se zobrazí analýza Beer in the Czech Republic, kde je v pravé části Company Shares of Beer uveden tržní podíl společností za poslední známý rok, a v části Brand Shares of Beer podíl značek piva. Zobrazíme si pro ilustraci podíl čtyř největších společností na trhu s pivem v ČR (obrázek 2.4).

Obrázek 2.4 – *Tržní podíl čtyř největších společností na trhu s pivem v ČR v roce 2020*



Zdroj: Euromonitor International (2022)

Součet tržních podílů je 76,8 %, což je možné interpretovat jako těsný oligopol, respektive oligopol s dominantní firmou.

2.2.6.3.2 Statista

Databáze Statista poskytuje data především o trhu a spotřebitelích ve formě statistik, reportů, různých infografik nebo prognóz. Statista je online portál poskytující údaje o globální digitální ekonomice, průmyslových odvětvích, spotřebitelských trzích, veřejném mínění, médiích a makroekonomických trendech. Je obdobou databáze Passport, ovšem s menším důrazem na analýzy tržních podílů firem v jednotlivých odvětvích a regionech. Jedná se však o informačně velmi bohatou databázi využitelnou, stejně jako Passport, ve všech dimenzích CI (Statista, 2022).

Příklad vyhledávání v databázi Statista

Úkol: Pro strategickou dimenzi CI máte za úkol identifikovat příležitosti a hrozby týkající se ekonomického vývoje České republiky. Najděte v databázi Statista odbornou studii s prognózami ekonomického vývoje ČR na následující období.

Řešení: Na webu https://knihovna.vse.cz/zdroje/statista/ otevřeme databázi Statista. Vyhledávání v této databázi je efektivnější pomocí zadávání klíčových slov (economic outlook Czech Republic). Stejně jako v databázi Passport je nutné zadávat klíčová slova v angličtině. Výsledky je možné filtrovat podle typu analýzy, výčet je však řazen podle relevance. Na prvním místě se zobrazila analýza „Economic Outlook Czech Republic“, kterou je možné stáhnout ve formátu PDF a pracovat s ní.

2.2.6.3.3 Patria Plus

Patria Plus je faktografická plnotextová databáze určená zejména finančním profesionálům, ekonomům, manažerům a investorům. Patria Plus poskytuje online informace, data a analytickou podporu z oblasti financí a investic. Přináší nezpožděná data z finančních trhů, původní

zpravodajské a analytické výstupy, databáze a další služby. Jádro služeb tvoří datová a zpravodajská část. K dispozici jsou online data z akciových, devizových, dluhopisových, peněžních a komoditních trhů. Doplněním o komentáře přímých účastníků trhu tato data nabývají nových rozměrů. Údaje jsou dále analyzovány a pomocí modelů a expertních odhadů je prognózován očekávaný vývoj. Soubor služeb dotvářejí obsáhlé databanky historických časových řad. Databáze je nepřetržitě aktualizována. Patria Plus obsahuje 8 modulů: Zpravodajství, Akcie & Fondy, Měny & Sazby, FOREX, Komodity & Deriváty, Ekonomika, Moje Patria, Právo. Databáze je cenným zdrojem dat a informací zejména pro strategické zpravodajství v rámci CI (Patria Finance, 2022).

2.2.6.3.4 OECD iLibrary a IMF eLibrary

OECD iLibrary je online knihovna plných textů a statistických dat produkovaných OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development). Z pohledu strategického zpravodajství jsou užitečné prognostické studie OECD (outlooks) z různých oblastí (ekonomický rozvoj, zemědělství, energetika, zaměstnanost, vzdělání, životní prostředí, věda a výzkum, sociální oblast, zdanění, obchod, přeprava, regionální rozvoj apod.) a ekonomické a sociální analýzy jednotlivých zemí a regionů OECD. Studie OECD jsou odborně kvalitně zpracované a před zveřejněním procházejí poměrně podrobným připomínkovým řízením v rámci mezinárodních setkání zástupců zemí OECD v Paříži. Důležitým datovým zdrojem doplňujícím studie OECD je databáze OECD Data (https://data.oecd.org/), která umožňuje vizualizovat výstupy podle tematického a regionálního hlediska (OECD, 2022).

Obdobou databáze OECD je IMF eLibrary, což je digitální knihovna Mezinárodního měnového fondu, která obsahuje statistická data, studie, knihy a periodika zaměřená např. na makroekonomickou problematiku, globalizaci, obchod, demografii, rozvoj a rozvíjející se trhy, politiku nebo snižování chudoby (IMF, 2022).

2.2.6.3.5 Albertina a Orbis Europe

Databáze Albertina obsahuje údaje o všech podnikatelských subjektech i neziskových organizacích v České republice, kterým bylo přiděleno identifikační číslo organizace (IČ). Subjekty jsou v databázi charakterizovány firmou, adresou, předmětem podnikání (oborem činnosti) a řadou dalších údajů získaných z veřejných rejstříků. Vybrané subjekty pak mají k dispozici navíc i účetní závěrky (obvykle 3 roky zpětně, delší časové řady dostupné v databázi MagnusWeb ovšem s uživatelsky méně komfortním vyhledáváním), kontaktní osoby, informace o dlužnících, platební index a další údaje. Výhodou databáze je možnost kombinovat řadu filtrů a je tedy užitečná pro identifikaci a ekonomické porovnání subjektů ze stejného odvětví nebo regionu. Informace z účetních závěrek je možné exportovat do formátů kompatibilních s MS Excel, což usnadňuje následné zpracování dat. Albertina není dostupná přímo z webu

elektronických informačních zdrojů VŠE, ale přístup k ní je možný přes počítače zapojené v síti VŠE (například v počítačových učebnách nebo v knihovně). Databázi Albertina lze doporučit především jako zdroj pro konkurenční zpravodajství a v rámci analýzy vnitřního prostředí organizace jako podklad pro finanční analýzu (Bisnode, 2022).

Mezinárodní obdobou databáze Albertina je databáze Orbis Europe, která obsahuje informace o vybraných evropských firmách s ročním obratem min. 1 mil. EUR, aktivy min. 2 mil. EUR a min. 15 zaměstnanci. Databáze poskytuje informace o definici činnosti organizací (NACE), finančních údajích za posledních 10 let, o vlastnících, účetní údaje apod. (Orbis, 2022).

2.2.6.3.6 Anopress

Databáze Anopress shromažďuje a strukturovaně zpracovává český periodický tisk, pořady z českého celostátního televizního zpravodajství a publicistiky, pořady z českého celostátního i regionálního rozhlasového zpravodajství, české internetové servery, vybrané slovenské a anglické internetové servery. V databázi jsou přibližně dva tisíce tištěných celostátních i regionálních titulů periodického tisku, doslovné přepisy televizního zpravodajství a publicistiky, celostátního i regionálního rozhlasového vysílání, online média, podcasty a videocasty, stovky tisíc profilů z Facebooku, Twitteru, Instagramu a YouTube. Vyhledávat lze v souvislé časové řadě maximálně tří let. Filtrovat je možné podle klíčových s použitím kombinace filtrů a logických operátorů. Databáze Anopress je důležitým zdrojem dat a informací pro všechny dimenze CI (Anopress, 2022).

Příklad vyhledávání v databázi Anopress

Úkol: Zpracováváte strategickou analýzu mlékárenské společnosti Madeta a zajímají vás mediální ohlasy k této firmě za poslední tři roky. Tyto ohlasy chcete využít pro analýzu odvětví i vnitřní analýzu firmy.

Řešení: Na webu https://knihovna.vse.cz/zdroje/anopress/ otevřeme databázi Anopress. Klíčová slova se v této databázi zadávají v češtině. Do vyhledávacího řádku napíšeme slovo „Madeta“ a omezíme období na poslední 3 roky. Kvůli vysokému počtu nalezených výsledků omezíme vyhledávání na celostátní a regionální zdroje. Bylo nalezeno 669 článků. Výběr ještě zúžíme pomocí rozšířeného vyhledávání, kdy požadujeme, aby se v databázi zobrazily jen výsledky se slovem „Madeta“ v názvu. Výsledkem je 33 článků, z nichž namátkou uvádíme titulky:

- Na pultech chybí čerstvé mléko z Madety (Českobudějovický deník, 9.4.2022).
- Madeta v Pelhřimově investuje a část lidí propustí (Právo, 18.11.2021).
- Mlékárna Madeta zdraží výrobky o deset procent (Českobudějovický deník, 29.10.2021).

2.2.6.3.7 Další informační a datové zdroje pro CI

Pro monitoring informací v rámci CI není nutné využívat jen placené zdroje. Existuje velké množství volně dostupných a ověřených zdrojů, které publikují renomované organizace a oficiální autority. Jedná se o zdroje mezinárodních autorit, například Evropské komise (https://ec.europa.eu/info/index_cs), Evropského statistického úřadu Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat), Světové banky (https://data.worldbank.org/), dále zdroje národních centrálních autorit, jakými jsou například Český statistický úřad (https://www.czso.cz/) nebo jednotlivý ministerstva, publikace výzkumných institucí (např. Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR, které zveřejňuje výsledky pravidelných šetření názorů české veřejnosti v oblasti politických, ekonomických a dalších společenských témat), a v neposlední řadě ročenky profesních sdružení (např. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR), internetové stránky a výroční zprávy podniků.

Příkladem zajímavého zdroje využitelného v rámci CI je benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA z Ministerstva průmyslu a obchodu, který slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví a porovnání jejich výsledků s nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví (MPO, 2022a)[40]. Ministerstvo průmyslu a obchodu také pravidelně publikuje v rámci analytických materiálů (MPO, 2022b)[41] analýzu vývoje ekonomiky a finanční analýzu podnikové sféry. Internetové stránky Ministerstva zemědělství[42] jsou zase cenným zdrojem informací o vývoji zemědělství, potravinářství, vodního hospodářství a lesnictví v ČR. Pravidelně aktualizované situační a výhledové zprávy (MZe, 2022)[43] pak přinášení podrobnější pohled na vývoj trhu s příslušnou komoditou a predikci vývoje v nadcházejícím období. Zprávy obsahují kompletní statistické údaje týkající se objemu produkce, cenového vývoje a obchodu s příslušnou komoditou. Zprávy jsou členěny na rostlinné a živočišné komodity.

[40] https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/
[41] https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/
[42] https://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocni-a-hodnotici-zpravy/
[43] https://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/situacni-a-vyhledove-zpravy/

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: makrookolí podniku, PESTEL analýza, mikrookolí podniku, odvětví, analýza konkurence, mapa konkurenčních skupin, základních charakteristiky odvětví, struktura odvětví, model 5 sil, competitive intelligence, odvětví, konkurenti, trh, databáze.

Testové otázky

1) V rámci analýzy PESTEL do typického hodnocení ekonomických faktorů patří:

a) vývoj úrokové míry,
b) právní ochrana životního prostředí,
c) stárnutí populace,
d) stabilita vlády.

2) Výstupem analýzy okolí jsou:

a) silné stránky,
b) slabé stránky,
c) příležitosti,
d) informace o finanční výkonnosti podniku.

3) Mezi základní charakteristiky odvětví nepatří:

a) velikost trhu,
b) tempo růstu trhu,
c) tempo růstu HDP,
d) informace o struktuře trhu.

4) Konkurenční pnutí v odvětví bude typicky největší, pokud:

a) tempo růstu odvětví je velké a výstupní bariéry z odvětví jsou velké,
b) tempo růstu odvětví je velké a výstupní bariéry z odvětví jsou malé,
c) tempo růstu odvětví je malé a výstupní bariéry z odvětví jsou malé,
d) tempo růstu odvětví je malé a výstupní bariéry z odvětví jsou velké.

5) PESTLE analýza je vhodnou analytickou metodou pro identifikaci strategických příležitosti a hrozeb zejména v:

a) Tržním zpravodajství
b) Strategickém zpravodajství
c) Konkurenčním zpravodajství

d) Business Intelligence

6) Macro Model databáze Passport je v rámci strategické analýzy vhodným zdrojem dat pro:
   a) VRIO analýzu
   b) Porterův model pěti sil
   c) Mapování konkurenčních skupin
   d) PESTLE analýzu
7) Informace z účetních závěrek podniků působících v ČR je možné získat z databáze
   a) Passport
   b) OECD iLibrary
   c) Albertina
   d) Anopress
8) Zkratka NACE označuje
   a) Klasifikaci ekonomických činností, podle které je možné definovat obory podnikání
   b) Databázi makroekonomických indikátorů používaných v rámci ekonomické prognózy v PESTLE analýze
   c) Asociaci malých a středních podniků působících ve střední Evropě.
   d) Analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku.

9) Koncentraci podniků v odvětví maloobchodu s převahou potravin pomocí ukazatele CR4 ratio je možné spočítat z dat získaných z databáze
   a) IMF iLibrary
   b) Anopress
   c) Passport
   d) Patria Plus

Správné odpovědi: 1a, 2c, 3c, 4d, 5b, 6d, 7c, 8a, 9c.

3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

3.1 Klasifikace zdrojů

Při analýze vnitřních zdrojů a schopností je vhodné vyjít z identifikace zdrojů, které má podnik k dispozici.

Grant (1998) rozděluje zdroje na hmotné (fyzické a finanční), nehmotné (technologie, pověst, kultura) a lidské (specializované schopnosti a znalosti, komunikační schopnosti, motivace).

Hmotné zdroje patří mezi základní zdroje. Řadí se sem pozemky, budovy, stroje apod. Základní údaje o těchto hmotných zdrojích lze nalézt v rozvaze. Zůstatková cena uvedená v účetních výkazech však nemusí odrážet jejich skutečnou hodnotu. U hmotných zdrojů by měly být k dispozici charakteristiky jako je například kapacita stroje, spotřeba energie apod. Další vlastnosti hmotných zdrojů jsou ještě obtížněji zjistitelné a vyjádřitelné. Jde například o flexibilitu výrobní linky, která umožní rychlý přechod z výroby jednoho výrobku na druhý. Právě tyto vlastnosti mohou být základem pro předstižení konkurentů. Základní údaje o finančních zdrojích jsou uvedeny v rozvaze. Patří mezi ně informace o vlastním a cizím kapitálu, informace o kapitálu dlouhodobém a krátkodobém. I v rámci finančních zdrojů je nutné se zajímat o další charakteristiky. Patří mezi ně například začlenění podniku do mezinárodní skupiny, kdy přístup k finančním zdrojům v rámci této skupiny prostřednictvím vnitropodnikové banky může usnadnit přístup ke kapitálu (Grant, 1998; Sedláčková, 2000).

Lidské zdroje jsou již dlouhodobě diskutovány jako klíčové pro úspěch podniku. Mezi základní údaje o lidských zdrojích patří počet pracovníků, jejich vzdělání a pracovní zkušenosti. Další charakteristiky jsou jejich motivace, loajalita, ochota učit se novým věcem. Tyto charakteristiky jsou často základem pro tvorbu konkurenční výhody (Grant, 1998; Sedláčková, 2000).

Nehmotné zdroje zahrnují například patenty, licence, know how, pověst podniku apod. Některé z těchto zdrojů lze poměrně snadno vyčíslit a určit jejich hodnotu, např. u patentů. Do nehmotných zdrojů budou dále patřit parametry, jako je flexibilita organizační struktury, rychlost přenosu informací apod. (Grant, 1998; Sedláčková, 2000).

3.2 VRIN a VRIO analýza

Jedním významných autorů v oblasti strategie je Jay Barney, který v roce 1991 přišel se svým konceptem VRIN analýzy. [44]

VRIN

VRIN je opět akronym, který se skládá z prvních písem čtyřech vlastností zdrojů, díky kterým podnik může dosáhnout trvalou konkurenční výhodu. Tyto vlastnosti jsou hodnota (value), vzácnost (rareness), nedokonalá napodobitelnost (imperfekt imitability) a nezastupitelnost (non-substitutability) (Barney, 1991).

Právě zdroje s těmito vlastnostmi mají umožnit dosáhnout podniku dlouhodobou konkurenční výhodu. Lze rozlišit konkurenční výhodu a dlouhodobou konkurenční výhodu (Barney, 1991).

Podle Barneyho (1991, str. 102) má podnik konkurenční výhodu, „když implementuje strategii, která vytváří hodnotu, a kterou současně neimplementují žádní současní nebo potenciální konkurenti“.

O udržitelnou konkurenční výhodu se podle Barneyho (1991, str. 102) jedná, pokud splňuje výše uvedené charakteristiky a navíc „pokud tyto podniky nejsou schopny kopírovat výhody této strategie“.

Vlastnosti zdrojů

Hodnota zdrojů – zdroje jsou hodnotné, pokud umožňují podniku využívat příležitosti nebo neutralizovat hrozby z podnikového okolí (Barney, 1991). Johnson et al. (2008) dále zdůrazňují, že při budování konkurenční výhody je nutné naplnit očekávání zákazníků. Nestačí, aby měl podnik kompetence, které nemá nikdo jiný. Kompetence podniku musejí přinášet hodnotu pro zákazníka.

Vzácnost zdrojů – pokud by určité hodnotné zdroje vlastnilo více podniků, každý by mohl s jejich využitím implementovat podobnou strategii. A nejednalo by se tedy o zdroj konkurenční výhody. V rámci této charakteristiky se tedy řeší, kolik konkurenčních podniků vlastní hodnotné zdroje a schopnosti (Barney & Hesterly, 2019).

[44] V této souvislosti lze uvést, že jsou dva základní názory na to, kde hledat konkurenční výhodu. Prvním je tzn. poziční (externí) přístup, který považuje za zásadní okolí podniku s jeho příležitostmi a hrozbami. Nejznámějším představitelem je M. Porter se svým modelem 5 sil a konkurenčními strategiemi. Druhý názor je tzv. zdrojový přístup, který říká, že základ konkurenční výhody je uvnitř podniku a představují ho jeho silné stránky založené na zdrojích a schopnostech. Nejznámějším představitelem je právě Jay Barney.

Nenapodobitelnost zdrojů – podniky se hodnotnými a vzácnými zdroji budou často inovátory, kteří těží z výhod prvního na trhu. Avšak platí, že udržitelnou konkurenční výhodu mohou podniky vytvářet pouze v případě, že jejich konkurenti nemohou tyto zdroje napodobit, okopírovat. Je důležité, aby pro konkurenty bylo nákladné hodnotný a vzácný zdroj napodobit. Pro podnik je tedy důležité, aby získal a využíval zdroje, které jsou vzácné, hodnotné a nákladné na napodobení pro jeho konkurenty (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2019).

Barney (1991) formuloval tři bariéry pro napodobení zdrojů a schopností:

- unikátní historické podmínky – může jít o situaci, kdy podnik získá přístup ke zdrojům díky své historii a kontextu svého vývoje a pro ostatní podniky je nákladné tyto zdroje napodobit.
- kauzální (příčinná) nejednoznačnost – jde o situaci, kdy konkurenti nemohou jednoznačně zjistit, v čem spočívá výhoda podniku. Není vidět souvislost mezi zdroji a schopnostmi podniku a jeho úspěchem.
- sociální komplexnost[45] - jde o situaci, kdy zdroje a schopnosti tvořící konkurenční výhodu jsou založeny na mezilidských vztazích, důvěře, kultuře apod. Tyto aspekty jsou pro konkurenty nákladné a obtížně napodobitelné.

V publikaci Strategic management and competitive advantage Barney a Hesterly (2019) ještě jako další bariéru napodobení uvádějí patenty.

Nezastupitelnost zdrojů – jde o požadavek, aby neexistovaly žádné rovnocenné hodnotné zdroje, které nejsou vzácné nebo nenapodobitelné. Jde o to, aby nějaký zdroj nemohl být zastoupen jiným zdrojem. V tomto bodě lze prezentovat dva případy zastupitelnosti. V prvním případě jde o situaci, kdy zdroje jsou podobné. Jeden podnik má velice úspěšný management složený z konkrétních lidí. Pro konkurenta není možné sestavit stejný tým z těch samých lidí. Ale najme si pracovníky s podobnými profesními zkušenostmi a osobnostními charakteristikami. V tomto smyslu tedy půjde o strategický ekvivalent managementu podniku, který napodobuje. V druhém případě jde o to, že zdroje jsou velice rozdílné, ale přesto představují strategický substitut. Příkladem je jasná vize sdílená napříč podnikem. V jednom podniku může být výsledkem působení charismatického lídra. V druhém podniku to však může být výsledek kvalitního procesu strategického plánování (Barney, 1991).

[45] V originále „social complexity“.

VRIO analýza

VRIO analýza představuje obdobu VRIN analýzy, kdy první tři vlastnosti jsou stejné, ale poslední O „Organization“ představuje schopnost podniku zdroje využít. Potenciál podniku získat konkurenční výhodu závisí na prvních třech vlastnostech. Aby tento potenciál byl využitý, musí podnik být organizován tak, aby tyto hodnotné, vzácné a nenapodobitelné zdroje a schopnosti využil. Tuto schopnost podniku ovlivňuje mnoho jeho složek – reporting, systém kontroly a systém odměňování (Barney & Hesterly, 2019).

Pro hodnocení zdrojů a schopností Barney a Hesterly (2019) doporučují postupovat podle logiky, která je naznačena v níže uvedené tabulce.

Tabulka 3.1 - *Rámec pro hodnocení zdrojů VRIO analýzou*

Hodnotný?	Vzácný?	Nákladný na napodobení?	Využit v organizaci?	Důsledek pro konkurenčnost
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenční shoda
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda

Zdroj: Barney & Hesterly (2019), upraveno

Pokud má podnik zdroje hodnotné, vzácné a nákladné na napodobení, ale nedokáže je využít, ztrácí tuto konkurenční výhodu (Barney & Hesterly, 2019).

Při hodnocení pomocí VRIO analýzy, která je naznačena ve výše uvedené tabulce, se postupuje od hodnocení hodnoty zdrojů a schopností směrem k dalším vlastnostem. Pokud některou z vlastností daný zdroj a schopnost nemá, dále se již v hodnocení nepostupuje.

V další tabulce jsou dále uvedeny vazby mezi VRIO analýzou a silnými a slabými stránkami podniku

Tabulka 3.2 - *Vztah mezi VRIO analýzy a silnými a slabými stránkami podniku*

Hodnotný?	Vzácný?	Nákladný na napodobení?	Využit v organizaci?	Silná nebo slabá stránka
Ne				Slabá stránka
Ano	Ne			Silná stránka
Ano	Ano	Ne		Silná stránka a výrazná schopnost
Ano	Ano	Ano	Ano	Silná stránka a udržitelná výrazná schopnost

Zdroj: Barney & Hesterly (2019), upraveno

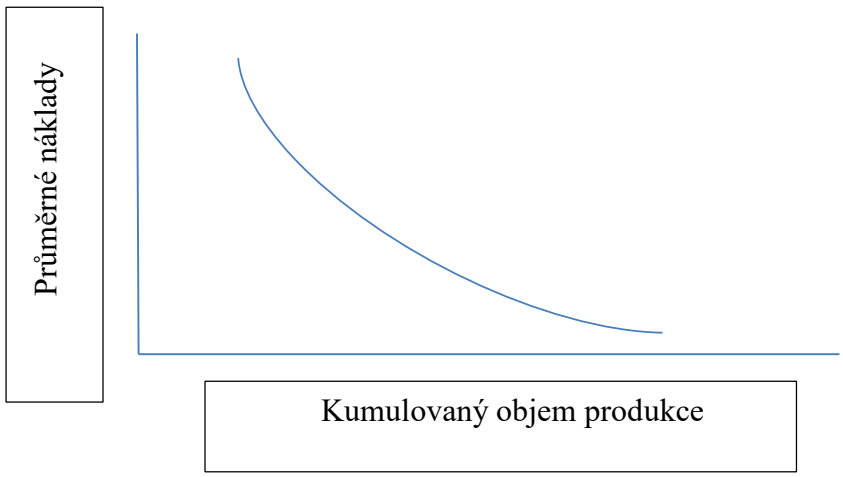
Část věnovaná konkurenční výhodě a zdrojům bude ukončena definicí klíčových schopností. Klíčové schopnosti jsou podle Johnson et al. (2005, str. 119) „činnosti, které jsou základem konkurenční výhody a které je pro konkurenty obtížné napodobit nebo získat“.

3.3 Zkušenostní křivka a úspory z rozsahu

Zkušenostní křivka

Zkušenostní křivka zachycuje vztah mezi kumulovaným objemem produkce a průměrnými náklady. Její průběh je zachycen na dalším obrázku.

Obrázek 3.1 - *Zkušenostní křivka*



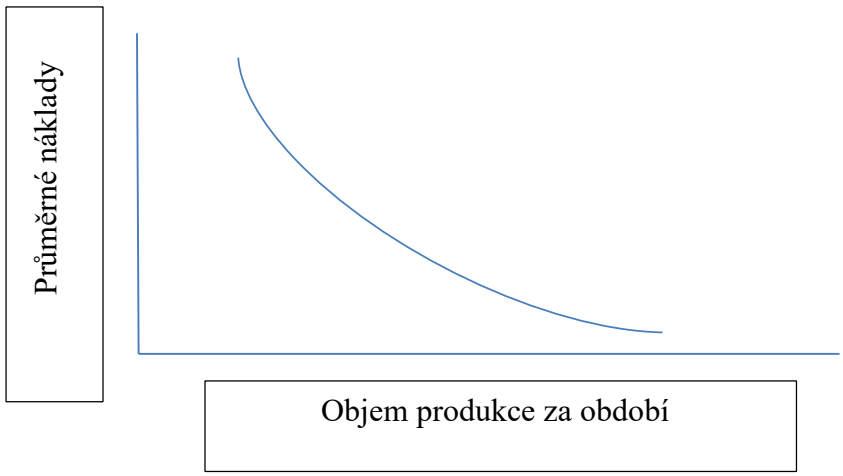
Zdroj: Grant (1998), upraveno

Vývoj zkušenostní křivky vyplývá ze skutečnosti, že s rostoucím objemem produkce podnik získává zkušenosti a znalosti. Umí například lépe zorganizovat výrobu, má možnost výhodnějšího nákupu zdrojů apod. Výhody vyplývající ze zkušenostní křivky mohou být také významnou bariérou vstupu pro nové podniky do odvětví.

Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu prezentují také nákladový efekt. Nejde však o vývoj průměrných nákladů v závislosti na kumulovaném objemu produkce, ale v závislosti na objemu produkce za určité období. Křivka může mít podobný průběh jako zkušenostní křivka a je zachycena na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 3.2 - *Typická křivka dlouhodobých průměrných nákladů*



Zdroj: Grant (1998), upraveno

Úspory z rozsahu znamenají efekt, kdy proporcionální zvýšení vstupů vyvolá nadproporciolní zvýšení výstupů. To má za následek snížení průměrných nákladů (Grant, 1998).

3.4 Hodnototvorný řetězec

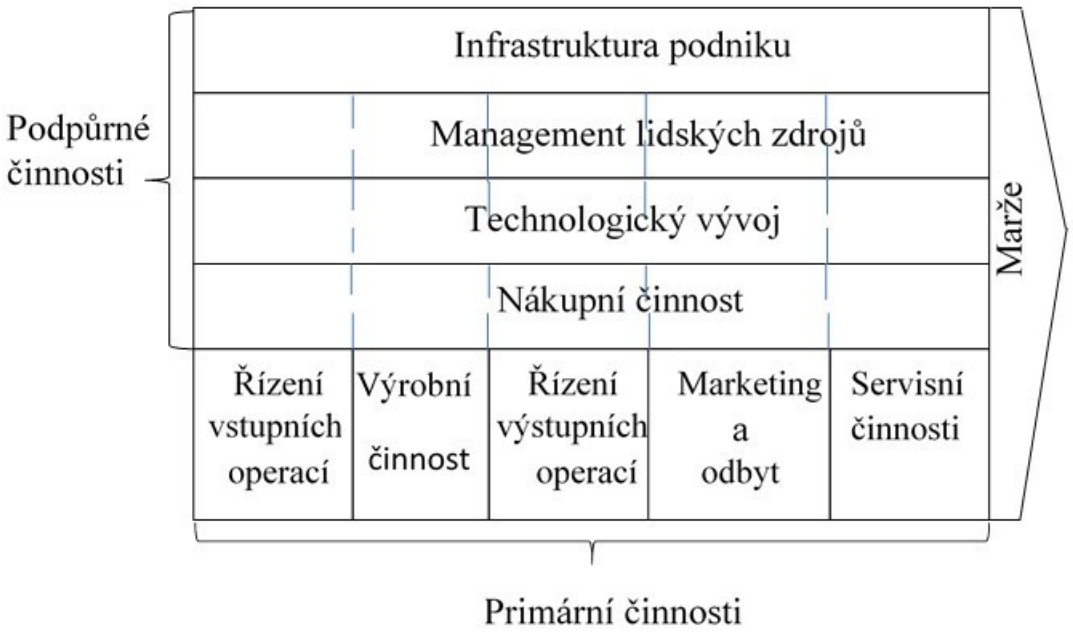
Další velice známým příspěvkem Michaela Portera v oblasti strategie patří jeho hodnototvorný řetězec.

Jak uvádí Porter (1998a, str. 36) „podnik je soubor činností, jejich účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek“. Hodnototvorný řetězec, který je sestavený pro odvětví, nedává dostatečně detailní představu o tvorbě hodnoty a možném zdroji konkurenční výhody. Různé podniky v odvětví mají různé hodnototvorné řetězce. Na hodnotu je nahlíženo jako na částku, kterou zákazníci zaplatí za produkty konkrétního podniku. Hodnototvorný řetězec je složen z jednotlivých hodnototvorných činností a z marže (Porter, (1998a).

Hodnototvorné činnosti jsou podle Portera (1998a, str. 38) vymezeny jako „fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik vykonává“. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou (celkovým příjmem) a celkovými náklady. Konkurenční výhodu nelze pochopit, pokud je na podnik nahlíženo jako na celek. V podniku je realizována řada činností. Každá činnost může přispívat ke konkurenční výhodě (Porter, 1998a).

Obrázek Porterova hodnototvorného řetězce je zachycen na následujícím obrázku.

Obrázek 3. 3 - *Porterův hodnototvorný řetězec*



Zdroj: Porter (1998a), upraveno

Hodnototvorné činnosti se člení na primární a podpůrné činnosti. Primární činnosti se zabývají samotnou tvorbou výrobku, prodejem a dodáním zákazníkovi a servisem výrobků. Primárními činnostmi jsou tyto činnosti: řízení vstupních operací, výrobní činnost, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní činnosti (Porter, 1998a).

Podpůrné činnosti podporující činnosti primární i sebe navzájem. Mezi ně patří infrastruktura podniku, management lidských zdrojů, technologický vývoj, nákupní činnost (Porter, 1998a).

V obrázku hodnototvorného řetězce jsou zobrazeny přerušované čáry, které vyjadřují, že nákupní činnost, technologický vývoj a management lidských zdrojů mohou být spojeny s konkrétními primárními činnosti nebo mohou podporovat celý řetězec. U infrastruktury podniku tato vazba vyznačena není. Infrastruktura podniku se nepropojuje s konkrétní primární činností. Podporuje celý řetězec (Porter, 1998a).

Hodnototvorné činnosti jsou podle Portera (1998a) základem pro tvorbu konkurenční výhody.

Primární činnosti

Řízení vstupních operací představuje činnosti, které jsou spojené s přijímáním, skladováním a následným vydáváním materiálu a dalších vstupů, které jsou spojené s výrobou v daném podniku. Patří sem například také sledování stavu zásob, přeprava materiálu apod. (Porter, 1998a)

Výrobní činnost představuje samotné zpracování vstupů a jejich přetváření na výrobek. Patří sem činnosti jako například lisování, obrábění, řezání, balení výrobků apod. (Porter, 1998a).

Řízení výstupních operací zahrnuje skladování výrobků, jejich odvoz a fyzickou distribuci výrobků (Porter, 1998a).

Marketing a odbyt představují v pojetí hodnototvorného řetězce činnosti, které mají zákazníkům umožnit koupit si produkty podniku. Patří sem propagační akce, volba odbytových cest, stanovení optimálních cen atd. (Porter, 1998a).

Servisní činnosti jsou činnosti, které zvyšují nebo alespoň udržují hodnotu konkrétního výrobku. Mezi typické servisní služby patří instalace, distribuce náhradních dílů, opravy výrobků (Porter, 1998a).

Podpůrné činnosti

Nákupní činnost představuje funkci nákupu vstupů podniku. Nejde o nakoupené vstupy samotné. Vstupy podniku jsou materiál, výrobní zařízení, vybavení kanceláří, budovy atd. Proces nákupu je často ztotožňován se samotnou výrobou. Je však nutné pamatovat na to, že vstupy jsou obsaženy v každé primární i podpůrné činnosti. Nákupní činnost tedy prostupuje celý podnik. Část nákupní činnost je v kompetenci specializovaného oddělení nákupu, část může být v kompetenci jiných oddělení. Náklady na samotnou nákupní činnost v podniku mívají menší podíl na celkových nákladech. Nákupní činnost však mívá velmi významný dopad na celkové náklady podniku (Porter, 1998a).

Technologický vývoj je důležitý pro každou hodnototvornou činnost. Nějaký druh technologie je využíván například v rámci dokladového hospodářství, odbytových cest a patrně nejčastěji bude technologický rozvoj spojován se samotnou výrobou. I z tohoto důvodu je technické oddělení považováno za dominantního nositele technologického rozvoje. Je však důležité si uvědomit, že k němu může docházet v celém podniku. Význam technologického rozvoje pro získání konkurenční výhody se může v jednotlivých odvětvích lišit. Jsou odvětví, např. IT, kde je tato hodnototvorná činnost zásadní (Porter, 1998a).

Management lidských zdrojů v sobě zahrnuje všechny personální činnosti od plánování pracovníků, jejich získávání a výběru, přes jejich odměňování až po případné propouštění. Tato

činnost podporuje všechny ostatní hodnototvorné činnosti. Lidský faktor se často diskutuje jako jeden ze zásadních předpokladů pro budování konkurenční výhody (Porter, 1998a).

Infrastruktura podniku v sobě zahrnuje různé činnosti, jako je plánování, finanční řízení, řízení jakost atd. Infrastruktura většinou podporuje celý řetězec. U podniků, které mají více strategických podnikatelských jednotek, mohou být jednotlivé činnosti rozděleny mezi jednotlivé jednotky, nebo mohou být sdíleny napříč podnikem (Porter, 1998a).

Vazby v hodnototvorném řetězci

Činnosti nejsou v hodnototvorném řetězci nezávislé. Činnosti jsou propojeny vazbami. A právě tyto vazby mohou být základem pro konkurenční výhodu. Například důkladnější, a tedy i nákladnější návrh výrobku v rámci podpůrné činnosti technologického vývoje může vést následně k menším nákladům na servisní činnost. Nejvíce viditelné jsou vazby mezi podpůrnými a primárními činnostmi. Ty jsou na příslušném obrázku zachyceny přerušovanými čárami (Porter, 1998a).

Vazby jsou i mezi primárními činnosti, ale ty bývají slabší. Příkladem je důkladná kontrola materiálu z hlediska kvality, která může následně zlepšit kvalitu výrobního procesu. Obdobně například kvalitní výroba a kontrola hotových výrobků sníží náklady na servis výrobků (Porter, 1998a).

Vazby mezi činnostmi uvnitř hodnototvorného řetěze jsou často málo viditelné. Dále je vhodné zdůraznit, že pro využití vzájemných vazeb jsou důležité informace a informační systémy (Porter, 1998a).

Vertikální vazby

Je rovněž dále důležité zdůraznit, že vazby nejsou jen v rámci hodnototvorného řetězce podniku, ale i v rámci hodnototvorných řetězců podniku a jeho dodavatelů a odběratelů. Typická je souvislost mezi frekvencí dodávek zásob do podniku a jeho náklady na skladování. Časté dodávky od dodavatelů[46] umožní minimalizovat náklady na sladování podniku. Benefity ze vzájemných vazeb mezi podnikem a jeho dodavateli nemusejí být jen jednostranné. Při vzájemné koordinaci mezi řetězci podniku a jeho dodavateli mohou být přínosy pro všechny subjekty. Rozdělení benefitů z lepšího využití vazeb mezi podnikem a dodavateli závisí na jejich vyjednávací síle. Odráží se v jejich maržích. Vazby mezi podnikem jeho odběrateli jsou podobné jako u jeho vazeb s dodavateli (Porter, 1998a).

[46] Ve smyslu just-in-time.

3.5 Finanční analýza

3.5.1 Definice

Finanční analýzu chápeme jako nástroj vyhodnocování finanční pozice podniku a je jedním ze základních úkolů, které provádí finanční manažer. Základním cílem této analýzy je vyhodnotit minulou a současnou finanční výkonnost, ale také její výstupy mohou částečně sloužit i k predikci vývoje finanční výkonnosti v budoucnu. Finanční analýza ovšem není pouze nástrojem finančního řízení, ale její výsledky vstupují i do SWOT analýzy, která představuje výchozí bod pro plánování a stanovení strategie a má vliv na rozhodovací procesy z různých oblastí řízení podniku (Růčková, 2021). Finanční analýzu v rámci strategické analýzy zařazujeme mezi interních metody a jejím výstupem je identifikace silných a slabých stránek v rámci finanční výkonnosti. Tyto poté vstupují do oblasti interních faktorů v rámci SWOT analýzy. Nalezené slabé stránky z finanční analýzy představují interní finanční rizika.

Finanční analýza je analýzou účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisků a ztrát (výsledovka) a výkazu cash flow. Bez těchto dat se tedy nelze obejít, a pokud tyto výkazy nemáme k dispozici (minimálně rozvahu a výsledovku), tak finanční analýzu nelze provádět. Pro přesnější interpretaci a vyhodnocení výsledků je velmi žádoucí doplnit tyto zdroje o další interní a externí podklady. Z dalších interních zdrojů se může například jednat o doplňující informace od vedení podniku, podklady z controllingového oddělení, výroby a jiné. Z externích zdrojů je možné využít celou řadu nezávislých statistik a prognóz, weby ministerstev, komentáře z odborného tisku a jiné.

Finanční analýza tedy hodnotí, zda a jak bylo dosaženo finančních cílů podniku v jednotlivých letech (posuzuje jeho finanční výkonnost). Dosažené hodnoty u jednotlivých ukazatelů, kterými dané cíle měříme, jsou poté základem pro srovnávání s konkurenčními podniky nebo oborovými hodnotami. Pamatujme, že výkonnost je vždycky relativní! Tudíž abychom poznali, zda je dosažená hodnota dobrá (a tedy jsme v dané oblasti silní), či zda je dosažená hodnota špatná (a tedy jsme v dané oblasti slabí), musíme vždy daný výsledek s něčím porovnat. Může se totiž velmi lehce stát, že stejná dosažená hodnota je u jednoho podniku dobrým výsledkem, ale u druhého naopak špatným.

Ohledně srovnání se nabízí více možností. Určitě nás napadne, že můžeme výsledky porovnat v čase, tedy podívat se, jak se daná hodnota u sledovaného ukazatele vyvíjela například po dobu pěti let do současnosti. Jistě, tato možnost je využitelná, nicméně není zrovna nejlepší. Vhodnější je srovnání v prostoru (tedy s konkurencí nebo výsledky oboru) než v čase. Vždy je důležitější, jak jsme výkonní v porovnání s ostatními než sami se sebou v čase. Může se totiž stát,

že se v čase zlepšujeme, ale stále dosahované hodnoty u sledovaných ukazatelů mohou být výrazně horší než u ostatních podniků na trhu, případně v odvětví.

Pamatujme, že máme tedy k dispozici srovnání v čase nebo prostoru (porovnání v prostoru je vhodnější), nicméně nikdy bychom neměli provádět vyhodnocení dosažených výsledků s doporučenými hodnotami, které se bohužel často v různých materiálech vyskytují. Nic takového jako například doporučená hodnota ROA 5 % či ROS 3 % neexistuje! Tím bychom potom popřeli skutečnost vlivu charakteristik trhu (respektive odvětví) na fungování podniků (například na trhu, kde je silný konkurenční boj, podniky nedosahují tak vysoké ziskové marže jako na trhu s minimální konkurencí). Přípustné je snad v nejzazším případě pouze porovnání hodnot u ukazatelů likvidity s uváděnými optimálními intervaly, nicméně je třeba dodat, že tyto byly empiricky odpozorovány a platí přibližně pouze pro výrobní podniky. Takže tyto doporučené intervaly také nelze mechanicky aplikovat na všechny trhy a odvětví (například odvětví velkoobchodu funguje přibližně na desetkrát nižší peněžní likviditě než výrobní podniky, pro které jsou uváděny ty doporučené intervaly hodnot).

3.5.2 Metody finanční analýzy

Nyní již tedy víme, jak budeme postupovat při vyhodnocení získaných výsledků z finanční analýzy (a tedy jak z ní identifikovat silné a slabé stránky ve finanční výkonnosti) a můžeme tedy přistoupit k diskuzi o metodách, z kterých se finanční analýza skládá. Je tedy zřejmé, že komplexní finanční analýza není tvořena jen pomocí jedné metody pro posouzení finanční výkonnosti, ale jedná se o soubor celé řady metod od nejelementárnějších až po poměrně pokročilé. Tyto metody by v zásadě na sebe měly navazovat a pokročilejší metoda by měla vždy rozvíjet výsledky metody předcházející a v zásadě jednodušší.

Standardní metody, z kterých se finanční analýza skládá, jsou tedy následující. V seznamu jsou uvedeny přibližně tak, jak je většinou standardní postup jejich aplikace od těch jednodušších po složitější a komplexnější.

Metody finanční analýzy jsou následující. U každé metody je uvedena její velmi krátká charakteristika.

1. Horizontální analýza

   Touto analýzou sledujeme vývoj hodnot položek účetních výkazů v čase. Vyhodnocujeme výrazné změny ve vývoji, směr vývoje a vztah vývoje hodnot více položek mezi sebou. Abychom mohli vyhodnotit směr vývoje dané položky (Je vývoj pozitivní, nebo negativní?), tak se velmi často neobejdeme bez nahlédnutí do vývoje položky jiné. Jako příklad si můžeme vzít pohledávky. Růst stavu pohledávek může být dobrým, ale i

špatným signálem. Jak to tedy poznáme? Musíme se podívat do výsledovky na vývoj tržeb. Pokud tržby rostou, je zcela přirozené, že poroste i stav pohledávek. Pokud ale stav pohledávek roste, aniž by se zvyšoval objem prodejů, je to spíš znakem zhoršující se platební morálky odběratelů nebo vstřícnější obchodní politiky k zákazníkům.

2. Vertikální analýza

   Touto analýzou hodnotíme strukturu účetních výkazů. V rozvaze tedy zjišťujeme strukturu majetku a kapitálu nebo jejich částí, ve výsledovce nás často zajímá struktura výnosů a nákladů a její vývoj. Tato analýza se vytváří po sloupcích daných výkazů, tedy po jednotlivých letech.

3. Analýza bilančních pravidel

   Bilanční pravidla jsou doporučení týkající se časové vyváženosti struktury majetku a kapitálu (Bilanční pravidlo financování a Pari pravidlo). Jedno z pravidel se týká pouze kapitálové struktury (Pravidlo vyrovnání rizika) a čtvrté pravidlo se zaobírá optimálním tempem růstu investic (Poměrové pravidlo).

4. Analýza pracovního kapitálu

   Analýza pracovního kapitálu (pracovní kapitál = oběžný majetek) má za cíl optimalizovat výši oběžného majetku, který je financován dlouhodobým kapitálem. Držení vysokého stavu oběžného majetku vzhledem k splatným dluhům skrz vysokou likviditu dlouhodobě snižuje rentabilitu a naopak příliš nízký stav oběžného majetku vzhledem k splatným dluhům zvyšuje riziko platební neschopnosti. Proto je třeba jeho stav zoptimalizovat.

5. Poměrové ukazatele

   Tato metoda bude podrobně diskutována níže v textu této kapitoly.

6. Pyramidové rozklady

   Pyramidové rozklady slouží k rozkladu syntetických (vrcholových) ukazatelů na ukazatele analytické (dílčí), které identifikují příčiny změny ukazatele, který rozkládáme (vrcholový ukazatel). Touto metodou tedy můžeme identifikovat příčiny změn ukazatelů, které zkoumáme.

7. Finanční páka

   Finanční pákou posuzujeme vliv zadluženosti na výnosnost pro vlastníky (ukazatel ROE). Při dostatečně vysokých ziscích ve formě EBIT může změna kapitálové struktury ve

prospěch dluhu zvyšovat ukazatel ROE a naopak. A právě analýza finanční páky nám řekne, zda zvýšení podílu dluhu ve struktuře financování zvýší ROE, nebo naopak efekt na ROE bude negativní a nemá smysl o zvýšení zadlužení uvažovat.

8. Provozní páka

   Provozní pákou posuzujeme dopad změny poptávky na zisk ve formě EBIT. Velikost tohoto dopadu je dán poměrem variabilních a fixních nákladů. Čím větší je zastoupení fixních nákladů v celkových nákladech, tím je dopad změny poptávky na EBIT větší a podnik podstupuje vyšší provozní riziko.

9. Bonitní a bankrotní modely

   Jedná se většinou o vážený součet vybraných poměrových ukazatelů a výsledkem je poté jedno číslo, které by mělo charakterizovat úroveň finanční výkonnosti podniku, respektive posoudit, zda podnik směřuje k bankrotu, či ne (bankrotní modely), nebo posoudit, jaká je jeho prosperita (bonitní modely). Jedná se spíše o doplňkovou metodu finanční analýzy a přesnější je udělat podrobnou finanční analýzu se zastoupením více ukazatelů.

10. Hodnotové ukazatele – EVA.

    Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je ukazatelem vyjadřující výši ekonomického zisku podniku. Na rozdíl od účetních forem zisku odečítá od výnosů nejen účetní náklady, ale i ekonomické náklady (ve formě nákladů na vlastní kapitál), a tudíž je v tomto ohledu přesnějším a i přísnějším vyjádřením zisku.

11. Mezipodnikové srovnání

    Cílem mezipodnikového srovnání je porovnání podniků podle několika vybraných finančních ukazatelů a vytvořit jejich pořadí.

Předmětem tohoto textu ovšem není diskutovat a vysvětlovat podrobně všechny výše uvedené metody finanční analýzy, neboť takto komplexní finanční analýza je již zpracována v celé řadě tomu určených publikací, viz např. Špička (2017) nebo Strouhal a kol. (2016). Za účelem využití finanční analýzy v rámci strategické analýzy budeme diskutovat pouze jednu metodu z výše uvedeného seznamu, která nám bohatě poslouží k identifikaci základnách slabin a silných stránek ve finanční oblasti. Jedná se o metodu poměrových ukazatelů, která je v seznamu uvedena na pátém pořadí. Také v praxi, pokud nechceme vytvářet celou komplexní finanční analýzu o několika desítkách stranách, ale chceme si poměrně rychle udělat představu o základní finanční výkonnosti, se využívá právě pouze této metody. Je to z toho důvodu, že metoda je poměrně jednoduchá (jde v zásadě o zlomky) a zároveň postihuje výkonnost ve všech základních

dimenzích, z kterých se finanční výkonnost skládá (rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost). Této metodě a měření finanční výkonnosti v jednotlivých dimenzích finanční výkonosti jsou věnovány následující kapitoly toto textu.

3.5.3 Finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů

Soustava poměrových ukazatelů postihuje všechny základní dimenze (oblasti) finanční výkonnosti podniku. Nelze říci, že jedna skupina by byla důležitější než druhá. Všechny skupiny (rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost) jsou stejně důležité a nelze řídit jednu na úkor druhé. Pro dlouhodobou prosperitu podniku je nutné dosahovat dobré výkonnosti ve všech oblastech, navíc jednotlivé oblasti neexistují samy o sobě, ale jsou mezi sebou provázány a špatná výkonnost v jedné oblasti se poté může projevit negativním dopadem i do dalších oblastí.

Pro úplnost dodejme, že existuje ještě pátá skupina poměrových ukazatelů – ukazatele kapitálového trhu. Nicméně tyto jsou využitelné pouze pro podniky obchodované na burze. Vzhledem ke skutečnosti, že se na pražské burze obchodují pouze nižší desítky podniků, jsou pro většinu podniků v ČR nevyužitelné, a proto je nebudeme v rámci tohoto textu diskutovat.

U každého ukazatele je potřebné, aby analytik rozuměl jeho interpretaci, tedy tomu, co daným výpočtem zjistil a co mu daný výsledek říká. Druhým krokem při práci s ukazatelem by mělo být jeho vyhodnocení, tedy posouzení toho, zda je naší silnou stránkou, nebo naopak stránkou slabou a měli bychom se na jeho řízení více zaměřit. Pokud zjistíme, že jsme v nějaké oblasti slabí, následuje třetí krok při práci s daným ukazatelem a tím je vytvoření doporučení, jak bychom mohli jeho hodnotu zlepšit (toto by se mělo provádět na základě analýzy příčin hodnoty daného ukazatele). Takto tedy budeme postupovat i u výkladu jednotlivých ukazatelů, kde se zaměříme na jejich intepretaci a vyhodnocení.

3.5.3.1 Poměrové ukazatele rentability

První skupinou poměrových ukazatelů jsou poměrové ukazatele rentability, jinak také označované jako poměrové ukazatele ziskovosti nebo výnosnosti. Jak již název skupiny naznačuje, jednotlivé ukazatele pracují s výstupem ve formě zisku. Jelikož ale rozlišujeme celou řadu druhů zisků, než přikročíme k definování jednotlivých ukazatelů patřící do této skupiny, je nutné si představit jednotlivé druhy účetního zisku, které známe. Každý ukazatel má pak ve svém výpočtu vybranou formu účetního zisku, která nejlépe odpovídá tomu, co chceme daným ukazatelem změřit a zjistit. Jednotlivé formy účetního zisku shrnuje a definuje následující tabulka.

Tabulka 3.3 - *Druhy účetního zisku*

EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky, odpisy a odečtením pronájmu (Earnings

R	before interest, taxes, depreciation, amortization and rent costs)
	Výpočet: EBITDA + pronájem (ve VZZ je „skryt“ v položce s názvem Spotřeba služeb)
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)
	Výpočet: EBIT + odpisy (ve VZZ řádek s názvem Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé)
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before interest and taxes)
	Výpočet: EBT + nákladové úroky
EBT	Zisk před zdaněním = hrubý zisk (Earnings before income taxes)
	Výpočet: Podíváme se do VZZ (výsledovka) do řádku s názvem Výsledek hospodaření před zdaněním
EAT	Zisk po zdanění = čistý zisk (Earnings after tax)
	Výpočet: Podíváme se do VZZ (výsledovka) do řádku s názvem Výsledek hospodaření za účetní období

Zdroj: Autorka

Po představení jednotlivých forem účetního zisku nyní můžeme přistoupit k budování nejčastěji používaných poměrových ukazatelů rentability. Všimněme si, že vždy konstrukce ukazatelů v dané skupině má něco společného. Takto se nám budou výpočty i lépe pamatovat. Poměrové ukazatele rentability mají společné to, že v čitateli (výstup) se vždy vyskytuje nějaká forma účetního zisku a ve jmenovateli (vstup) je vždy ta položka, jejíž rentabilitu chceme vypočítat.

- Rentabilita investovaného kapitálu

Tento ukazatel měří výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu použitého pro financování aktiv. Dlouhodobý investovaný kapitál je celkový kapitál (pasiva) snížený o krátkodobé závazky, případně součtem jednotlivých složek dlouhodobě vázaného kapitálu, jak je vidět v níže uvedeném vzorci.

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Dlouhodobé\ bankovní\ výpomoci}$$

Interpretace: Jaké množství EBITu vygeneruje (přinese) jedna koruna dlouhodobě investovaného kapitálu za rok. Pokud by byla například výsledná hodnota 12 %, zjistili jsme, že jedna koruna dlouhodobě investovaného kapitálu za rok vygeneruje 12 haléřů EBITu. Jak ale poznáme, jestli to dost, nebo málo? Jak již bylo řečeno výše v textu, zjistíme to tak, že musíme přistoupit k vyhodnocení daného ukazatele. A jak již víme, vyhodnocení provádíme tak, že dosaženou hodnotu musíme s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele ROCE je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí.

- Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel staví do poměru čistý zisk k vlastnímu kapitálu, který patří majitelům (vlastníkům). Vzhledem k tomu, že tímto ukazatelem chceme zjistit výnosnost pro vlastníka, je nutné ve výpočtu použít čistý zisk, jelikož toto je jediná forma zisku, která je pro vlastníky zajímavá, neboť je poté určena k dělení mezi vlastníky a reinvestice.

$$ROE = \frac{Čistý\ zisk}{Vlastní\ kapitál}$$

Interpretace: Jaké množství čistého zisku vygeneruje (přinese) jedna koruna vlastního kapitálu za rok. Pokud by byla například výsledná hodnota 8 %, zjistili jsme, že jedna koruna jedna vlastního kapitálu za rok vygeneruje 8 haléřů čistého zisku. Jak ale poznáme, jestli to dost, nebo málo? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele ROE je jeho porovnání s náklady vlastního kapitálu (ukazatel často označován jako Re) neboli minimálním požadovaným zhodnocením daného kapitálu vlastníky. Jelikož v rámci tohoto kurzu ne všichni studenti již z předchozího studia znají postupy, jak hodnotu ukazatele Re zjistit, musíme najít nějakou druhou alternativní a stále dobrou možnost pro porovnání. Touto druhou nejlepší možností pro vyhodnocení ukazatele ROE je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru jako u předchozího ukazatele ROCE. Jedná se o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali u ROE alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí a nedosahujeme jeho dostatečné výše.

- Rentabilita aktiv

Tento ukazatel se také někdy nazývá jako ukazatel produkční síly. Ukazatel počítá v čitateli se ziskem před odečtením úroků a daní (EBIT). Do jmenovatele dáváme stav celkového majetku podniku. Lze se setkat v jiné literatuře i s výpočtem, kde se dosazuje čistý zisk, nicméně takto forma výpočtu už částečně modifikuje to, co opět chceme daným ukazatelem zjistit. Jak již bylo uvedeno, chceme zjistit produkční sílu majetku. A výkonnost majetku je nezávislá na tom, čím daný majetek financujeme a také na tom, zda ho používáme v ČR nebo jiném státě. Tudíž není vhodné od výnosů odečítat nákladové úroky a daně.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Interpretace: Jaké množství EBITu (přinese) jedna koruna majetku za rok. Pokud by byla například výsledná hodnota 6 %, zjistili jsme, že jedna koruna jedna majetku za rok vygeneruje 6 haléřů EBITu. Jak ale poznáme, jestli to dost, nebo málo? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Asi nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele ROA je jeho porovnání s průměrnými váženými náklady na kapitál (ukazatel často označován jako WACC) neboli s průměrným úrokem, který je napojen na zpoplatněný kapitál, která je v podniku používán. Jelikož v rámci tohoto kurzu ne všichni studenti již z předchozího studia znají postupy, jak hodnotu ukazatele WACC zjistit, musíme najít nějakou druhou alternativní a stále dobrou možnost pro porovnání. Touto druhou nejlepší možností pro vyhodnocení ukazatele ROA je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru jako jsme už potkali u předchozích poměrových ukazatelů rentability. Jedná se opět o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali u ROA alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí a nedosahujeme jeho dostatečné výše.

- Rentabilita tržeb

Jedná se o takzvanou ziskovou marži. Za tržby dosazujeme sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu. Je třeba pracovat jen s pravidelnými tržbami z provozu a to zcela jistě nejsou například výnosy z prodeje dlouhodobého majetku a ani jiné výnosy (ačkoliv některé jsou z hlediska účetního evidovány v provozní části, ale z ekonomické podstaty se v žádném případě o provozní výnosy nejedná).

$$ROS = \frac{EAT}{Tr\check{z}by}$$

Interpretace: Jaké množství čistého zisku vygeneruje (přinese) jedna koruna tržeb od zákazníka. Pokud by byla například výsledná hodnota 10 %, zjistili jsme, že z jedné koruny od zákazníka máme deset haléřů čistého zisku a ten zbytek, tedy devadesát haléřů jde na náklady. Jak ale poznáme, jestli to dost, nebo málo? Jak již bylo několikrát řečeno výše v textu, zjistíme to tak, že dosaženou hodnotu musíme opět s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele ROS je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí.

Tabulka 3.4 - Ukazatele *rentability*

Ukazatel	Typ kritéria	Žádoucí je tedy:	
		v čase	s konkurencí/odvětvím
ROCE	maximalizační	růst	vyšší hodnota
ROE	maximalizační	růst	vyšší hodnota
ROA	maximalizační	růst	vyšší hodnota
ROS	maximalizační	růst	vyšší hodnota

Zdroj: Autorka

3.5.3.2 Poměrové ukazatele likvidity

Pro to, aby mohl podnik bez problémů dlouhodobě existovat, nestačí, aby byl dostatečně ziskový, ale vedle toho musí být i dostatečně likvidní, to znamená být schopen splácet své splatné (krátkodobé) závazky. A o tom ziskovost vůbec nic neříká, už jen z toho důvodu, že u ukazatelů rentability pracujeme se ziskem, který nelze v žádném případě ztotožnit s peněžním tokem a ani konečným zůstatkem hotovosti. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno v brzké době zaplatit (to jsou kr. dluhy se splatností zpravidla v řádu nižších jednotek týdnů). Při vyhodnocení platební schopnosti můžeme uvažovat hrazení kr. dluhů jen z likvidního majetku (asi těžko budeme splácet závazky zaměstnancům nebo dodavatelům tím, že prodáme výrobní halu nebo stroj, které jsou dlouhodobým majetkem, už jen z toho důvodů, že prodej takovéto majetkové části značně trvá a zejména takovýto majetek má sloužit k realizaci provozu a ne k rozprodeji na úhradu kr. dluhů). Standardně sledujeme tři úrovně likvidity podniku, a to běžnou likviditu (likvidita třetího stupně), pohotovou (likvidita druhého stupně) a

hotovostní likviditu (likvidita prvního stupně) podle toho, jaké formy likvidního (oběžného majetku) uvažujeme. Oběžný majetek (oběžná aktiva) se skládá ze zásob, pohledávek, kr. finančního majetku (= kr. cenné papíry) a peněžních prostředků.

- Běžná likvidita = Likvidita třetího stupně (L3)

Běžná likvidita při posuzování platební schopnosti bere do úvahy všechny složky oběžných aktiv a staví je oproti kr. závazků. Zde je nutné poznamenat, že v rámci korektnosti výpočtu je ale vhodné z oběžných aktiv vyloučit dlouhodobé pohledávky a uvažovat jen krátkodobé, jelikož dlouhodobé pohledávky nejsou již ze své podstaty likvidním majetkem.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Interpretace: Ukazatel nám říká, kolikrát převyšuje oběžný majetek krátkodobé závazky, neboli kolikrát jsme z celkového oběžného majetku (již jsme ale řekli, že ideálně bez dl. pohledávek) schopni uhradit všechny krátkodobé závazky. Pokud by nám vyšla například hodnota 1,9, tak jsme zjistili, že jsem schopni z oběžného majetku 1,9krát uhradit naše splatné dluhy (kr. závazky).

Vyhodnocení: Likvidita třetího stupně, stejně jako všechny další ukazatele likvidity, je optimalizační ukazatel. Není pravda, že čím vyšší je likvidita, tím je tato hodnota lepší, neboť zbytečně vysoká likvidita z dlouhodobého hlediska negativně působí na ziskovost podniku. A ani hodně malá hodnota likvidity není dobrá, jelikož se naopak zvyšuje riziko platební neschopnosti. Jak tedy poznáme, jestli je naše dosažená hodnota tak akorát a není pravděpodobně naší slabou stránkou? Opět musíme dosaženou hodnotu s něčím porovnat. Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele běžné likvidity je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Žádoucí je, abychom dosahovali přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ne výrazně vyšší ani nižší. V tom případě by pravděpodobně řízení naší platební schopnosti nebylo efektivní a bylo by naší slabou stránkou.

- Pohotová likvidita = Likvidita druhého stupně (L2)

U tohoto poměrového ukazatele dáváme v měření pryč z oběžného majetku jeho nejméně likvidní složku, kterou jsou zásoby, a opět zjišťujeme převis uvažovaných likvidních složek majetku nad splatnými dluhy.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$$

Interpretace: Ukazatel nám říká, kolikrát převyšuje oběžný majetek bez zásob krátkodobé závazky, neboli kolikrát jsme bez nutnosti rozprodeje zásob (a také bez uvažování dl. pohledávek) schopni uhradit všechny krátkodobé závazky. Pokud by nám vyšla například hodnota 0,9, tak jsme zjistili, že jsem schopni z oběžného majetku bez nutnosti rozprodeje zásob uhradit 90 % splatných dluhů (kr. závazků).

Vyhodnocení: Likvidita druhého stupně, stejně jako všechny další ukazatele likvidity, je optimalizační ukazatel. Jak tedy poznáme, jestli je naše dosažená hodnota likvidity druhého stupně tak akorát a není pravděpodobně naší slabou stránkou? Opět musíme dosaženou hodnotu s něčím porovnat. Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele pohotové likvidity je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Žádoucí je, abychom dosahovali přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ne výrazně vyšší ani nižší. V tom případě by pravděpodobně řízení naší platební schopnosti nebylo efektivní a byla by naší slabou stránkou.

- Hotovostní likvidita = Likvidita prvního stupně (L1)

Zde při měření likvidity uvažujeme pouze peněžní prostředky a poměřujeme je s krátkodobými zdroji. Pod peněžními prostředky rozumíme peníze v pokladně a na běžném účtu a také ještě přičítáme kr. finanční majetek, ačkoliv se u velké části podniků setkáváme s tím, že stav této položky v rozvaze je nulový.

$$Hotovostní\ likvidita = \frac{Peněžní\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$$

Interpretace: Ukazatel nám říká, kolikrát převyšují peněžní prostředky (případně ještě tedy navýšené o kr. finanční majetek) krátkodobé závazky, neboli kolikrát jsme schopni ihned uhradit všechny krátkodobé závazky. Pokud by nám vyšla například hodnota 0,3, tak jsme zjistili, že jsem schopni z peněžních prostředků (případně ještě tedy navýšených o kr. finanční majetek) ihned uhradit 30 % splatných dluhů (kr. závazků).

Vyhodnocení: Likvidita prvního stupně, stejně jako všechny další ukazatele likvidity, je optimalizační ukazatel. Jak tedy poznáme, jestli je naše dosažená hodnota likvidity prvního stupně tak akorát a není pravděpodobně naší slabou stránkou? Opět musíme dosaženou hodnotu s něčím porovnat. Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele hotovostní likvidity je opět jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Žádoucí je, abychom dosahovali přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ne výrazně vyšší ani nižší. V tom případě by pravděpodobně řízení naší hotovosti nebylo efektivní a bylo by naší slabou stránkou.

Tabulka 3.5 - *Ukazatele likvidity*

Ukazatel	Typ kritéria	Žádoucí tedy je:	
		v čase	s konkurencí/odvětvím
L3	optimalizační	stabilní úroveň	přibližně stejná hodnota
L2	optimalizační	stabilní úroveň	přibližně stejná hodnota
L1	optimalizační	stabilní úroveň	přibližně stejná hodnota

Zdroj: Autorka

3.5.3.3 Poměrové ukazatele aktivity

Aktivita posuzuje schopnost efektivně využívat a řídit podnikový majetek a zdroje. Tato skupina poměrových ukazatelů je značně bohatá a obsahuje celou řadu poměrových ukazatelů, a proto za účelem tohoto textu budeme diskutovat pouze nejčastěji používané ukazatele obratu a obratovosti. Dají se sem také ještě zařadit ukazatele vázanosti, které jsou vlastně převrácené ukazatele k ukazatelům obratovosti, tudíž pro účely strategické analýzy je zde definovat nebudeme a případně budou doplněny v rámci jiných předmětů věnující se čistě finančnímu řízení. Mezi nejčastěji používané a nejznámější ukazatele obratovosti patří obrat aktiv a obrat zásob, mezi nejčastěji používané a nejznámější ukazatele dob obratu patří doba obratu zásob, doba splatnosti (inkasa) pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků, které představí následující text.

- Obrat aktiv

Obrat aktiv zjišťuje, kolikrát se aktiva za rok obrátí v tržby. Stejně jako u ziskové marže, tak i u všech ukazatelů aktivity platí, že za položku tržby ve výpočtech vždy dosazujeme jen sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu.

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Interpretace: Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se celkový majetek podniku obrátí v tržby za rok nebo ho také můžeme interpretovat tak, že vyjadřuje, jaké množství tržeb přinese (vygeneruje) jedna koruna majetku za rok. Pokud by nám tedy vyšla například hodnota 1,7, znamená to, že jsme zjistili, že se celkový majetek podniku za rok 1,7krát obrátí v tržby neboli, že jedna koruna majetku za rok vygeneruje 1,7 korun tržeb. Jak ale poznáme, jestli je to dost, nebo málo? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele obratu aktiv je jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí. Ukazatel, stejně jako žádné ostatní, neporovnáváme s někde se vyskytujícími doporučenými hodnotami.

- Obrat zásob

Při vyhodnocení efektivnosti podnikového majetku se nemusíme omezit pouze na majetek jako celek (viz ukazatel obrat aktiv), ale můžeme se zaměřit na vyhodnocené efektivnosti řízení jeho jednotlivých částí. Jedna z nejčastěji sledovaných dílčích položek jsou zásoby, jejichž efektivnost řízení se dá posoudit ukazatelem obratu zásob. Za tržby dosazujeme opět sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu.

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Interpretace: Ukazatel vyjadřuje, kolikrát se zásoby podniku obrátí v tržby za rok nebo ho také můžeme interpretovat tak, že vyjadřuje, jaké množství tržeb přinese (vygeneruje) jedna koruna zásob za rok. Pokud by nám tedy vyšla například hodnota 4,3, znamená to, že jsme zjistili, že se zásoby podniku za rok 4,3krát obrátí v tržby neboli, že jedna koruna zásob za rok vygeneruje 4,3 korun tržeb. Jak ale poznáme, jestli to dost, nebo málo? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele obratu zásob je opět jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí.

- Doba obratu aktiv

Tímto dalším ukazatelem se dostáváme od ukazatelů obratu k ukazatelům doby obratu, které jsou spolu ale těsně spojeny. Platí totiž, že pokud se zvyšuje obrat majetku, klesá jeho doba obratu. První zde uvedený je ukazatel doby obratu aktiv. Výsledky všech ukazatelů dob obratu se uvádějí ve dnech. Za tržby dosazujeme opět sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a

tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{Celková\ aktiva}{Tržby/360}$$

Interpretace: Ukazatel udává průměrný počet dnů, za které se obrátí celkový majetek v tržby. Pokud by nám tedy vyšla například hodnota 50, znamená to, že průměrně za 50 dní se celkový majetek obrátí v tržby. Jak ale poznáme, jestli to není hodně? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele doby obratu aktiv je opět jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o minimalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali nižší hodnoty než konkurence nebo daný obor. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme nad hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí.

- Doba obratu zásob

Tento ukazatel je druhým ukazatelem, který se používá pro vyhodnocení efektivnosti řízení zásob podniku (tím druhým byl již diskutovaný obrat zásob). Efektivnost řízení zásob se zlepšuje, když roste obrat zásob, ale klesá doba obratu zásob. Za tržby opět dosazujeme sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360}$$

Interpretace: Ukazatel udává průměrný počet dnů, za které se obrátí zásoby v tržby neboli jaký je průměrný počet dní, po které jsou zásoby na skladě, než se jich podnik „zbaví“ prodejem zákazníkovi. Pokud by nám tedy vyšla například hodnota 35, znamená to, že průměrně za 35 dní se zásoby podniku obrátí v tržby neboli, že uplyne průměrně 35 dní mezi obstaráním a prodejem položky zásob. Jak ale poznáme, jestli to není dlouhá doba? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele doby obratu zásob je opět jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o minimalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali nižší hodnoty než konkurence nebo daný obor. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme nad hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí.

- Doba splatnosti (inkasa) pohledávek

Ukazatel doby splatnosti pohledávek se používá k vyhodnocení efektivnosti jejich řízení. Druhým používaným ukazatelem je obrat pohledávek, který tedy výše v rámci ukazatelů obratovosti diskutován nebyl, nicméně jak jsme si jistě všimli, kterýkoliv ukazatel obratu vybudujeme tak, že do čitatele vždy dosazujeme tržby a do jmenovatele tu položku, jejíž obrat chceme zjistit. Stejně tak jakýkoliv ukazatel doby obratu vybudujeme tak, že do jmenovatele vždy dosazujeme denní tržby a do čitatele položku, jejíž dobu obratu chceme zjistit. Za tržby opět dosazujeme sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu.

$$Doba\ inkasa\ \ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/360}$$

Interpretace: Ukazatel udává průměrný počet dnů, po které podnik musí čekat, než mu zákazníci zaplatí za dodané výrobky nebo služby. Pokud nám tedy vyjde například hodnota 18, znamená to, že podnik průměrně čeká 18 dní, než dostane od zákazníků zaplaceno za to, co jim prodal. Jak ale poznáme, jestli to není dlouhá doba? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele doby splatnosti pohledávek je opět jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o minimalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali ideálně nižší hodnoty než konkurence nebo daný obor. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme nad hodnotami konkurence nebo oboru, jsme v řízení daného ukazatele slabí.

- Doba splatnosti krátkodobých závazků

Ukazatelem vyhodnocujeme, za jakou dobu podnik průměrně hradí své krátkodobé závazky. Za tržby opět dosazujeme sumu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží (jedná se o součet hned prvních dvou řádků z výsledovky), nikoliv součet všech výnosových řádků z daného výkazu.

$$Doba\ splatnosti\ krátkodobých\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby/360}$$

Interpretace: Ukazatel udává průměrný počet dnů, za které se obrátí celkový majetek v tržby. Pokud by nám tedy vyšla například hodnota 80, znamená to, že průměrně za 80 dní se

celkový majetek obrátí v tržby. Jak ale poznáme, jestli to není příliš krátká doba? Opět musíme získanou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Nejlepší benchmark pro vyhodnocení ukazatele doby splatnosti krátkodobých závazků je opět jeho porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Pro podnik je výhodnější, čím delší dobu splatnosti si je schopen vyjednat se svými dodavateli, jelikož tím déle využívá bezúročný dodavatelský úvěr. Tudíž žádoucí je, abychom dosahovali stejné nebo ideálně vyšší hodnoty než konkurence nebo daný obor. Pokud by tomu bylo naopak, tedy že se pohybujeme pod hodnotami konkurence nebo oboru, tak konkurenti jsou si schopni vyjednat s dodavateli delší doby splatnosti. Na druhou stranu je zřejmé, že zase extrémně dlouhé doby splatnosti vzniklé v důsledku špatné platební morálky, nejsou dobrým signálem pro věřitele.

Tabulka 3.6 - *Ukazatele aktivity*

Ukazatel	Typ kritéria	Žádoucí tedy je:	
		v čase	s konkurencí/odvětvím
Obrat aktiv	maximalizační	růst	vyšší hodnota
Obrat zásob	maximalizační	růst	vyšší hodnota
Doba obratu aktiv	minimalizační	klesat	nižší hodnota
Doba obratu zásob	minimalizační	klesat	nižší hodnota
Doba splatnosti pohledávek	minimalizační	klesat	nižší hodnota
Doba splatnosti kr. závazků	maximalizační	růst (ne ale v důsledku špatné platební morálky)	vyšší hodnota (ne ale v důsledku špatné platební morálky)

Zdroj: Autorka

3.5.3.4 Poměrové ukazatele zadluženosti

Poměrovými ukazateli zadluženosti posuzujeme nastavení proporce vlastních a cizích zdrojů pro financování majetku podniku. Abychom zvyšovali hodnotu podniku jako celku (ta je totiž základním dlouhodobým cílem podniků v tržní ekonomice), tak kromě zajištění efektivního řízení výše zmíněných oblastí je také nutné řídit kapitálovou strukturu, neboť tímto jejím efektivním řízením můžeme hodnotu podniku zvyšovat. Financovat celý majetek jen vlastním kapitálem je drahé a druhý extrém, tedy financovat vše dluhem, ani není možný.

- Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

Jedná se o vyjádření míry samofinancování. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika, který bude ve výkladu následovat. Je zřejmé, že jejich součet musí dát hodnotu jedna, neboť platí, že celkový kapitál je součtem vlastního a cizího.

$$Equity\ ratio = \frac{Vlastní\ \ kapitál}{Aktiva}$$

Interpretace: Ukazatel měří, jaká část majetku podniku je financována vlastními zdroji. Pokud by nám vyšla například hodnota 0,45, zjistili jsme, že 45 % majetku je financováno vlastními zdroji a ten zbytek, tedy 55 % cizím kapitálem. Jak ale zjistíme, zda hodnota není moc velká, nebo malá? Znova připomínáme, že obecně nechceme, aby bylo vlastního kapitálu co nejvíce (tedy co nejvyšší hodnota tohoto ukazatele) a cizího kapitálu co nejméně (tedy co nejnižší hodnota ukazatele věřitelského rizika). Pro vyhodnocení musíme tedy opět dosaženou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Z výše uvedeného textu by mělo být již zřejmé, že zadluženost chceme optimalizovat, nikoliv minimalizovat ani maximalizovat. Nicméně optimální zadluženost, kterou si může podnik dovolit, je u každého podniku jiná, jelikož každý podnik si půjčuje za jinak draho, u každého podniku mají vlastníci jiné požadavky na zhodnocení jejich kapitálu, každý podnik je schopen dělat úplně jiné EBITy a podobně. Proto ani nemůže existovat nějaké univerzální doporučená hodnota, kdy je zadluženost optimální a s ní potom porovnávat skutečně dosaženou hodnotu. Jak tedy vyhodnocení skutečné zadluženosti provedeme? Pokud bychom to uměli, mohli bychom pokročilejšími analýzami zjistit, zda si můžeme dovolit zadluženost nižší/vyšší a dle toho učinit závěry. Nicméně předpokládáme, že ne všichni mají za sebou zázemí z finančního managementu, aby mohli tuto možnost uvažovat. Musíme tedy najít nějakou stále přijatelnou alternativu, jak lze vyhodnocení provést a tou je porovnání skutečné zadluženost s výsledky konkurence nebo oboru. A jelikož jsme řekli, že zadluženost chceme optimalizovat, měli bychom se s výsledky pohybovat okolo hodnot konkurence nebo oboru.

- Ukazatel věřitelského rizika

Jedná se o vyjádření míry zapojení cizího kapitálu ve financování majetku podniku. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli vyjadřující míru samofinancování.

$$Debt\ ratio\ I. = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva}$$

Interpretace: Ukazatel měří, jaká část majetku podniku je financována cizími zdroji. Pokud by nám vyšla například hodnota 0,3, zjistili jsme, že 30 % majetku je financováno cizími zdroji a ten zbytek, tedy 70 % vlastním kapitálem. Jak ale zjistíme, zda hodnota není moc velká, nebo malá? Pro vyhodnocení musíme opět dosaženou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Hodnotu ukazatele chceme optimalizovat. Vyhodnocení lze tedy provést pomocí porovnání skutečné hodnoty věřitelského rizika s výsledky konkurence nebo oboru. A jelikož jsme řekli, že zadluženost chceme optimalizovat, měli bychom se s výsledky pohybovat okolo hodnot konkurence nebo oboru.

- Poměr cizího a vlastního kapitálu

Tento ukazatel se také někdy nazývá zadluženost vlastního kapitálu.

$$Debt\ equity\ ratio = \frac{Cizí\ kapitál}{Vlastní\ kapitál}$$

Interpretace: Ukazatel měří, jaké množství cizího kapitálu připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Pokud by nám vyšla například hodnota 0,6, zjistili jsme, že na jednu korunu vlastního kapitálu připadá 60 haléřů cizích zdrojů. Jak ale zjistíme, zda hodnota není moc velká, nebo malá? Pro vyhodnocení musíme opět dosaženou hodnotu s něčím porovnat.

Vyhodnocení: Hodnotu ukazatele chceme optimalizovat. Vyhodnocení lze tedy provést pomocí porovnání skutečné hodnoty věřitelského rizika s výsledky konkurence nebo oboru. A jelikož jsme řekli, že zadluženost chceme optimalizovat, měli bychom se s výsledky pohybovat okolo hodnot konkurence nebo oboru.

- Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel dává do poměru zisk před úroky a zdaněním s nákladovými úroky, které vznikají v důsledku zapojení zpoplatněného cizího kapitálu do struktury financování majetku.

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky}$$

Interpretace: Ukazatel vyjadřuje, kolikrát EBIT převyšuje nákladové úroky, neboli jaké množství EBITu připadá na jednu korunu nákladových úroků. Pokud by nám tedy vyšla například hodnota 3, znamená to, že na jednu korunu nákladových úroků připadají 3 koruny EBITu.

Vyhodnocení: Pro vyhodnocení lze využít porovnání s výsledky konkurence nebo daného oboru. Jedná se o maximalizační ukazatel, tudíž žádoucí je, abychom dosahovali alespoň přibližně stejné hodnoty jako konkurence nebo daný obor, ideálně hodnoty vyšší.

Tabulka 3.7 - *Ukazatele zadluženosti*

Ukazatel	Typ kritéria	Žádoucí tedy je:	
		v čase	s konkurencí/odvětvím
Equity ratio	optimalizační	stabilní úroveň	přibližně stejná hodnota
Věřitelské riziko	optimalizační	stabilní úroveň	přibližně stejná hodnota
Zadluženost vlastního kapitálu	optimalizační	stabilní úroveň	přibližně stejná hodnota
Úrokové krytí	maximalizační	růst	vyšší hodnota

Zdroj: Autorka

3.6 Portfolio analýza

V rámci portfolio analýzy budou představeny dvě analytické metody. Půjde o velice známé matice – Bostonská matice a GE matice, označovaná také matice McKinsey.

Na úvod této kapitoly je nutné zdůraznit následující. Obě matice se v různých knihách, které se věnují strategii, dávají do kapitoly věnované vnitřním zdrojům. Pomocí těchto matic se hodnotí portfolio produktů v rámci konkrétního podniku – v tomto smyslu myšleno v rámci strategické podnikatelské jednotky.

Původně však jsou obě metody určeny pro rozhodování na úrovni korporátní strategie. Nejde o rozhodování o produktech, ale o strategických podnikatelských jednotkách. To je vidět i z názvu druhé matice „matice GE“, kterou konzultantská společnost McKinsey navrhla pro koncern General Electric.

Z tohoto plyne i omezení při využití těchto matic při rozhodování o jednotlivých produktech. Jsou navrženy primárně pro velké korporace, které často budou v jednotlivých odvětvích patřit mezi největší podniky. Pokud se daná matice využije pro jiný typ podniků, bude interpretace výsledků pravděpodobně zkreslená.

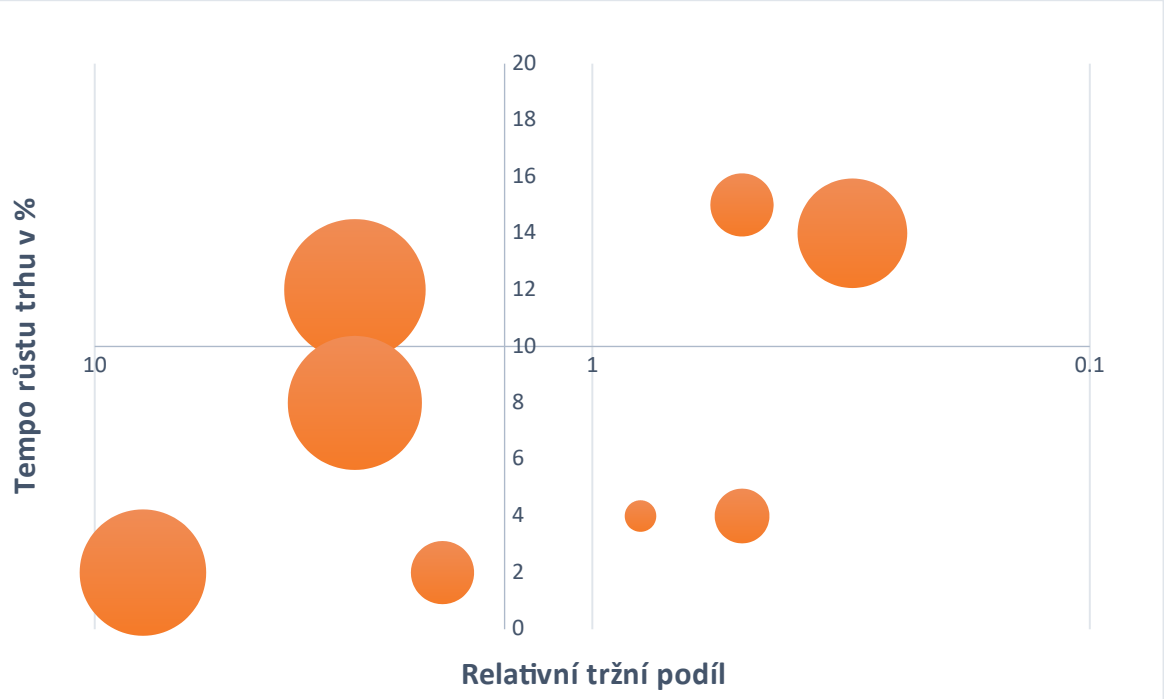
3.6.1 Bostonská matice

Článek o Bostonské matici publikoval Barry Hedley, ředitel Boston Consulting Group Ltd., v roce 1977.

Ukázka Bostonské matice je uveden na obrázku níže. Na osách je relativní tržní podíl[47] a tempo růstu trhu v procentech. Velikost kružnic zobrazuje velikost tržeb nebo jinou zvolenou charakteristiku (Hedley, 1977).

[47] Relativní tržní podíl je podíl našich tržeb za daný produkt nebo podnikatelskou jednotku a tržeb našeho největšího konkurenta.

Obrázek 3.4 - *Ukázka Bostonská matice*



Zdroj: autor

Důvody pro výběr tempa růstu trhu

Důvody pro výběr tempa růstu trhu jsou dva. Prvním důvodem je předpoklad, že vysoké tempo růstu trhu umožní snadněji získat podíl na trhu. Pokud se podnik bude snažit zvýšit svůj tržní podíl, v případě malého růstu trhu, to patrně povede ke snaze zvýšit svůj tržní podíl na úkor někoho z konkurenčních podniků. V tomto případě to patrně povede ke snížení objemu tržeb konkurentů. A to pravděpodobně povede ke konkurenčnímu boji. Naopak při vysokém růstu trhu může být růst tržního podílu zajištěn větším růstem podniku ve srovnání s růstem konkurentů. V tomto případě sice bude klesat tržní podíl konkurentů, ale objem tržeb se jim snižovat nemusí (Hedley, 1977).

Druhým důvodem pro výběr tempa růstu je příležitost pro investice. Růstové trhy poskytují dobré příležitosti pro investování. Současně tyto růstové trhy slibují potenciál lepší návratnosti investovaných prostředků ve srovnání s trhy málo rostoucími. Oba tyto důvody jsou důležité pro čerpání efektů zkušenostní křivky, která je zásadní pro dobrou ziskovost podniků (Hedley, 1977).

Důvod pro výběr relativního tržního podílu

Důvodem je opět efekt zkušenostní křivky. Čím bude postavení podniku lepší ve srovnání s jeho konkurenty, tím větší by měla být jeho marže jako efekt zkušenostní křivky. A jako jednoduchý ukazatel tohoto postavení je zvolen právě relativní tržní podíl. Relativní tržní podíl je na logaritmické stupnici. Důvodem je snaha o zobrazení souladu s efektem zkušenostní křivky. Má to poukazovat na to, že ziskové marže budou souviset s relativní konkurenční pozicí podniků. Pro růst odvětví je použita lineární osa. U této charakteristiky se předpokládá, že pozitivní efekty růstu odvětví jsou lineární (Hedley, 1977).

Interpretace a využití matice

Matice je rozdělena do 4 kvadrantů. Pro jednotlivé kvadranty jsou zvoleny názvy: otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi. Pro jednotlivé kvadranty jsou formulované určité charakteristiky, ze kterých vyplývají i doporučení, jak se k těmto produktům nebo podnikatelským jednotkám chovat.

Hranice pro malé a velké tempo růstu trhu je 10 %. Hranice pro velký relativní tržní podíl je u rychle rostoucích trhů[48] 1,5 a u málo rostoucích trhů[49] 1 (Hedley, 1977).

Na tomto místě je dobré konstatovat, že tyto hranice nejsou v článku určeny nijak exaktně. Není prezentován žádný empirický výzkum, který by tyto hranice zdůvodňoval. Je konstatováno, že hranice jsou určeny na základě zkušeností.

„Hvězdy“ mají vysoký růst trhu a velký relativní tržní podíl. Tyto produkty nebo podnikatelské jednotky hodně rostou a potřebují, aby do nich management investoval hodně peněžních prostředků. Protože mají vysoký tržní podíl, často generují dostatek vlastních peněžních prostředků. Takže korporace do nich často nemusí další peněžní prostředky investovat. Pokud produkty v kvadrantu hvězd nedokáží udržet svůj tržní podíl, často se přesouvají do kvadrantu psů. To se často stane, pokud se z těchto produktů příliš brzy odčerpávají peněžní prostředky (Hedley, 1977).

„Dojné krávy“ mají nízký růst trhu a vysoký tržní podíl. V této fázi vývoje trhu není nutné do těchto produktů příliš investovat. Naopak by tyto produkty měly generovat vysoké zisky a peněžní prostředky. Přebytky peněz, které z dojných krav plynou, mají být investovány do jiných produktů portfolia podniku (Hedley, 1977).

[48] nad 10 %
[49] pod 10 %

„Psi“ mají malý růst trhu a malý tržní podíl. Protože mají špatnou konkurenční pozici, generují i malé zisky. Nízká míra růstu neumožňuje získat lepší konkurenční pozici, která by přinesla dostatečně dobré nákladové postavení. Investice do těchto produktů často převyšují peněžní toky, které generují. Typickým doporučením je tyto produkty vyřadit z portfolia (Hedley, 1977).

„Otazníky“ mají vysoký růst trhu a malý tržní podíl. Podnikatelské jednotky nebo produkty v tomto kvadrantu potřebují velké investice, protože jsou v růstové fázi. Současně sami generují malý objem peněžních prostředků. Pro otázky jsou dvě doporučené strategie. První jsou velké investice, aby se produkty posunuly do kvadrantu hvězd. Druhou alternativou je odprodej těchto podnikatelských jednotek (Hedley, 1977).

Typicky dochází k přesunu podnikatelských jednotek nebo produktů v rámci matice z kvadrantu otazníků, do kvadrantu hvězd, následně do dojných krav a případně psů. Z otazníků, které se nestanou hvězdami, se pravděpodobně stanou psi. Z otazníků je třeba několik podnikatelských jednotek vybrat a podporovat je. Ostatní je vhodné prodat. Činnost podnikatelských jednotek v kvadrantu psů se má ukončit (Hedley, 1977).

Strategickou implikací této metody je zhodnocení vyváženosti portfolia. Korporace by měla mít část podnikatelských jednotek v segmentu krav, které jí umožní generovat dostatek peněžních prostředků pro podporu vybraných otazníků a hvězd. Pokud by například měla korporace podnikatelské jednotky zejména v kvadrantu otazníků a psů, velice pravděpodobně nebude mít dostatek peněžních prostředků pro podporu vybraných podnikatelských jednotek v kvadrantu otazníků. Ty se pravděpodobně přesunou do kvadrantů psů (Hedley, 1977).

Poznámky k Bostonské matici

Bostonská matice je velice známý a v knihách často popisovaný analytický nástroj, jak již bylo zmíněno výše. Při použití v praxi však může mít interpretace výsledků jen omezené využití. Často zmiňovaný nedostatek Bostonské matice je využití jen dvou charakteristik (tempo růstu trhu a relativní tržní podíl).

Problémy s využitím jsou však i další. Někdy se jako výhoda matice udává jednoduchost sestavení. To však nemusí platit, pokud se sestavuje matice pro produkty, a ne pro podnikatelské jednotky. Tempo růstu trhu často zjistíme. Problematické však může být zjištění relativního tržního podílu. Pokud se sestavuje matice pro korporaci, kdy jedna podnikatelské jednotka bude strojírenský podnik, další podnikatelská jednotka bude mlékárna a další podnikatelská jednotka bude nábytkářský podnik, většinou nebude problém nalézt údaje o tržbách největšího strojírenského podniku na trhu, největší mlékárny a největšího nábytkářského podniku a spočítat relativní tržní podíl. Pokud bude však bude mlékárna sestavovat Bostonskou matici a bude

vyrábět třeba máslo, tvaroh a jogurty, nebude snadné nalézt informace konkurenčních podniků o tom, jaké mají tržby za tyto produkty, aby mohla mlékárna spočítat relativní tržní podíly.

Další problém při interpretaci bude u malých a středních podniků. Když budou tyto podniky sestavovat Bostonskou matici pro své produkty, ve srovnání s největšími podniky v odvětví bude jejich relativní tržní podíl vždy velice malý. V grafu budou produkty zaneseny na pravou stranou. Pohledem Bostonské matice půjde o nevyvážené portfolio, protože bude mít produkty v otazníkách a psech. Ve skutečnosti však samozřejmě může jít o produkty velice úspěšné.

Dalším aspektem, který je důležité zdůraznit, je skutečnost, že Bostonská matice uvažuje, že jednotlivé produkty nebo podnikatelské jednotky jsou na sobě nezávislé. Neuvažuje existenci synergických efektů. Pokud se vezme příklad korporace, kdy jedna podnikatelská jednotka bude například huť a jiná bude strojírenský podnik, který vyrábí polotovary pro různé podniky, bude zde pravděpodobně existovat propojení mezi těmito podniky. Bostonská matice nebere tyto možné vazby v úvahu. To není nutné brát jako slabou stránku této metody, jen je potřeba tuto charakteristiku vnímat. Některé korporace mohou mít své portfolio podnikatelských jednotek založené na jejich nezávislosti, která jim přináší některé výhody.

Při hodnocení produktů nebo podnikatelských jednotek je dále nutné nezapomínat na skutečnost, že jejich charakteristiky v jednotlivých kvadrantech jsou autorem obecně formulované. Nemusejí platit univerzálně. Některá podnikatelská jednotka umístěná v kvadrantu dojných krav nemusí generovat kladný peněžní tok. Současně produkt nebo podnikatelská jednotka umístěná v kvadrantu psů může být úspěšná a může generovat kladné cash flow.

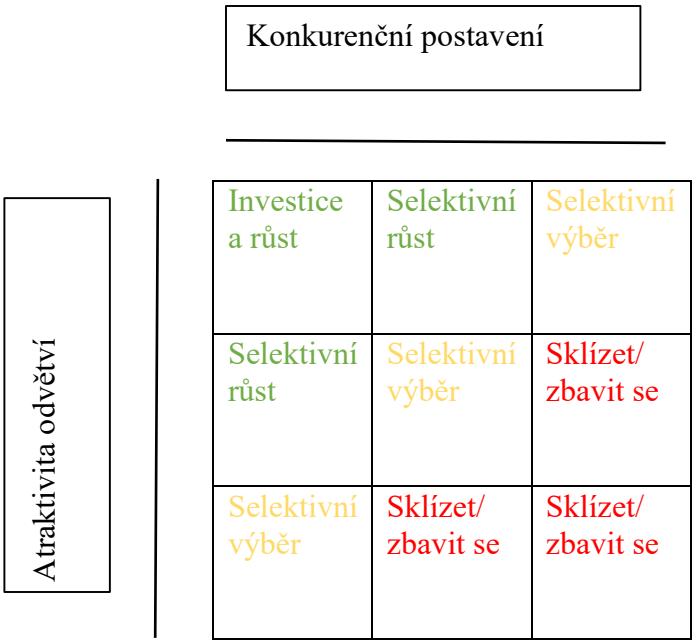
3.6.2 GE matice (Matice McKinsey)

Poradenská skupina McKinsey přišla s další z portfolio matic, která byla určená pro koncern General Electric[50]. Tato matice má dvě základní dimenze – atraktivitu odvětví a konkurenční postavení[51]. Do každé této charakteristiky mohou vstupovat libovolné faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví nebo konkurenční postavení.

Na obrázku níže je prezentována jedna varianta GE matice.

[50] Zde také byla určena pro vyhodnocení portfolia strategických podnikatelských jednotek.
[51] Z hlediska původního účelu je myšleno konkurenční postavení strategické podnikatelské jednotky.

Obrázek 3.5 - *GE matice* [52]



Zdroj: Hax & Majluf (1983), upraveno[53]

Faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví jsou například velikost trhu, míra růstu trhu, úroveň konkurence, ziskovost odvětví, míra regulací v odvětví a další (Hax & Majluf, 1983).

Faktory, které ovlivňují konkurenční postavení jsou například tržní podíl, vyjednávací síla, úroveň zákaznického servisu, úroveň výzkumu a vývoje, finanční zdroje, úroveň managementu a další (Hax & Majluf, 1983).

Při konstrukci GE matice se vyberou faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví a konkurenční postavení. Těmto faktorům se následně přidělí váhy, které určují významnost

[52] Ve skriptech je uvedena varianta s doporučenými přístupy v rámci jednotlivých kombinací atraktivity odvětví a konkurenčního postavení od autorů Haxe a Majlufa. U jiných autorů se můžeme setkat s podrobnějším zpracováním, kdy pro každý z devíti kvadrantů je formulováno doporučení. Pro potřeby skript je postačující tato varianta. Pro zajímavost lze odkázat na interaktivní prezentaci přímo na stránkách společnosti Mc Kinsey: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix

[53] Oproti verzi uvedených autorů jsou na obrázku prohozeny osy. V dané variantě to však na interpretaci nemá vliv.

daného faktoru pro atraktivitu odvětví nebo konkurenční postavení. Následně se ohodnotí úroveň jednotlivých faktorů na stupnici 1 – 5. Čím lepší úroveň faktoru, tím lepší známka. Například pokud je v rámci konkurenčního postavení jako jeden z faktorů vybrán tržní podíl, podnikatelská jednotka (nebo produkt), která má dominantní postavení na trhu dostane hodnocení 5. Naopak podnikatelská jednotka, která má jen malý tržní podíl bude hodnocena číslem 1. Následně se pro násobí váha faktoru s jeho hodnocením a hodnoty se sečtou pro danou dimenzi. Konkrétní podnikatelská jednotka se následně zanese do grafu. Do grafu se zanese kružnice, kdy celková velikost kružnice udává velikost trhu. A výseč kružnice udává podíl podnikatelské jednotky na trhu (Hax & Majluf, 1983; Thompson & Strickland, 2003).

Tabulka 3.8 - *Ukázka výpočtu hodnoty v matici GE*

Faktor	Váha	Hodnocení	Součin
Faktor 1	0,3	3	0,9
Faktor 2	0,7	5	3,5
Součet	1	x	4,4

Zdroj: autor

V obrázku prezentujícím GE matici jsou v jednotlivých kvadrantech doporučení pro jednotlivé podnikatelské jednotky. Kvadranty v levém horním rohu mají dobré konkurenční postavení na atraktivním trhu. Produkty nebo podnikatelské jednotky s nejlepším postavením (levý horní roh s nejlepším konkurenčním postavením a atraktivitou) by se měly podporovat a podnik by měl investovat do jejich růstu. Mezi ostatními podnikatelskými jednotkami (podbarvené zeleně) je třeba si vybrat a následně do nich investovat a podporovat je.
Z podnikatelských jednotek na diagonále (žlutě podbarvené) je třeba vybrat a tyto podporovat. Je třeba pečlivě zvažovat jejich potenciál z hlediska atraktivity trhu a konkurenčního postavení.
V pravém dolním rohu mají podnikatelské jednotky špatné postavení a nacházejí se v neatraktivních odvětvích. Doporučením bude většinou omezení investic do těchto podnikatelských jednotek a příprava na opuštění trhu (Hax & Majluf, 1983; Thompson & Strickland, 2003).

Poznámky k matici GE

Při konstrukci GE matice se opět nelze vyhnout subjektivnímu hodnocení. Tato matice má větší potenciál pro využití, protože není striktně dáno, které faktory musí mít analytik k dispozici. Lze tedy zvolit ty, které podle jeho názoru dobře charakterizují konkurenční postavení nebo atraktivitu trhu a jsou současně k dispozici[54]. Koncept matice GE je užitečný i v případě, že není doveden do finální grafické podoby matice. Nutí management podniku zamýšlet se nad tím, které

[54] U Bostonské matice musel mít analytik k dispozici dva konkrétní faktory.

faktory jsou významné z hlediska atraktivity odvětví a postavení podniku. Toto zamyšlení může být užitečné pro podniky všech velikostí.

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: VRIN, VRIO, portfolio analýza, zkušenostní křivka, úspory z rozsahu, hodnototvorný řetězec, Bostonská matice, GE matice, finanční analýza, rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost.

Testové otázky

1) Finanční analýza se používá k identifikaci:
   a) hrozeb a silných stránek
   b) hrozeb a příležitostí
   c) příležitostí a slabých stránek
   d) silných a slabých stránek
2) Mezi poměrové ukazatele neřadíme ukazatele:
   a) rentability
   b) aktivity
   c) benchmarku
   d) zadluženosti
3) Vyhodnocení ukazatelů se provádí pomocí:
   a) interpretace hodnot
   b) výpočtu hodnot
   c) doporučení
   d) porovnání hodnot
4) Finanční analýza je analýzou:
   a) pokladny podniku
   b) účetních výkazů
   c) zpráv v tisku
   d) firemních katalogů
5) EBIT zjistíme z:
   a) rozvahy
   b) výsledovky
   c) stavu pokladny
   d) změny stavu pokladny
6) ROA závisí na:
   a) zadluženosti
   b) velikosti podnikového majetku
   c) stavu peněz v pokladně
   d) velikosti vlastního kapitálu

7) Doba splatnosti pohledávek závisí na:
   a) nákladech
   b) stavu závazků
   c) výši čistého zisku
   d) výši prodejů
8) ROA se vypočítá jako:
   a) EBT/aktiva
   b) aktiva/EBT
   c) EBIT/aktiva
   d) aktiva/EAT
9) Likvidita je kritérium:
   a) maximalizační
   b) minimalizační
   c) optimalizační
   d) nelze jednoznačně určit
10) Obrat zásob je slabou stránkou, pokud je dosahovaná hodnota:
   a) nižší než u konkurence
   b) vyšší než u konkurence
   c) vyšší než obrat aktiv
   d) vyšší než obrat pohledávek
11) Zkušenostní křivka udává souvislost mezi:
   a) mezními náklady a průměrnými náklady,
   b) průměrnými náklady a kumulovaným množstvím produkce,
   c) mezními náklady a mezními příjmy,
   d) celkovými náklady a celkovými výnosy.
12) Mezi primární hodnototvorné činnosti patří:
   a) výroba a provoz,
   b) technologie,
   c) nákupní činnost,
   d) infrastruktura podniku.
13) Mezi podpůrné činnosti patří:
   a) řízení vstupních operací,
   b) výroba a provoz,
   c) řízení lidských zdrojů,
   d) marketing a prodej.
14) Marže vzniká v rámci hodnototvorného řetězce:

a) jen z podpůrných činností,
b) jen z primárních činností,
c) z primárních i podpůrných činností,
d) z výroby a provozu a z technologie.

15) Na ose Bostonské matice je:
a) atraktivita trhu,
b) konkurenční postavení,
c) relativní tržní podíl,
d) ziskovost podniku.

Správné odpovědi: 1d, 2c, 3d, 4b, 5b, 6b, 7d, 8c, 9c, 10a, 11b, 12a, 13c, 14c, 15c.

4 Syntéza

4.1 SWOT analýza[55,56]

SWOT analýza je jednou z nejznámějších metod strategické analýzy. SWOT je obdobně jako u PESTEL analýzy akronym jednotlivých skupin faktorů, které do SWOT analýzy vstupují. Jde o silné stránky „S - strengths“, slabé stránky „W - weaknesses“, příležitosti „O - opportunities“, ohrožení „T - threats“.

SWOT analýza patří do syntézy, protože čerpá z předchozích analýz. Výstupem analýzy okolí jsou příležitosti a ohrožení. Výstupem analýzy vnitřních zdrojů a schopností jsou silné a slabé stránky. SWOT analýza spočívá v hledání vazeb a souvislostí mezi těmito faktory.

Johnson et al. (2005, str. 148) konstatují, že „cílem je identifikovat, do jaké míry jsou současné silné a slabé stránky relevantní a schopné se vypořádat se změnami probíhajícími v podnikatelském prostředí“.

[55] Autor skript měl v úmyslu zmínit i historii analýzy SWOT. Nepodařilo se mu však nalézt dostatečně přesvědčivé a důvěryhodné zdroje, odkud by bylo možné tuto informaci čerpat. Je však možné konstatovat, že historie SWOT analýzy není jednoznačná.

[56] SWOT analýza patří podle názoru autora skript do syntézy, protože čerpá z analýzy vnitřních zdrojů a schopností a z analýzy okolí.

Tabulka 4.1 - *Ukázka SWOT analýzy*

		Silné stránky		Slabé stránky			
		Silná stránka 1	Silná stránka 2	Slabá stránka 1	Slabá stránka 2	∑+	∑-
Příležitosti	Příležitost 1	1	2	1	0	4	0
	Příležitost 2	3	0	-1	2	3	-1
Ohrožení	Hrozba 1	2	1	-1	0	3	-1
	Hrozba 2	0	1	2	1	4	0
	∑+	6	4	3	3		
	∑-	0	0	-2	0		

Zdroj: autor

Obecná ukázka možného provedení SWOT analýzy je na výše uvedeném obrázku.

Autoři Johnson et al. (2005) navrhují vyhodnocovat vazby mezi jednotlivými faktory na stupnici od 3 do -3[57]. Pozitivní vazba znamená, že silná stránka podniku může využít příležitost, která se objevila v okolí, nebo pomůže eliminovat ohrožení, které se objevilo. Dále pozitivní vazba zaznamená, že se vývojem faktorů z okolí eliminuje slabá stránka.

Negativní vazba naopak znamená, že silná stránka bude eliminována nebo zeslabena vývojem faktoru z okolí podniku. Nebo slabá stránka by neumožnila podniku překonat problémy se změnou v okolí (Johnson et al., 2005). [58]

Johnson et al. (2005) upozorňují, že s prováděním SWOT analýzy jsou spojeny některé problémy. Uvádějí dva hlavní:

[57] Podle názoru autora skript často stačí, aby vztahy mezi faktory byly zaznamenány na stupnici 1 až – 1, ve své podstatě tedy prostým znaménkem plus nebo mínus, nebo nulou, v případě žádného vztahu.

[58] Autor skript by konkrétně negativní vazbu dal v případě, že slabá stránka neumožní využít příležitost. Slabá stránka bude ještě slabší díky nepříznivému vývoji faktoru z okolí podniku. A silné stránka bude zeslabena působením faktoru z okolí podniku.

- SWOT analýza bude obsahovat velice dlouhý seznam silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení. Je proto důležité zdůraznit, které faktory a vazby jsou nejvýznamnější.
- nebezpečím je přílišné zobecnění[59].

Poznámky k provádění SWOT analýzy

Johnson et al. (2005) varují před tím, aby prováděná SWOT analýza obsahovala příliš mnoho hodnocených faktorů. K tomuto bodu je vhodné zdůraznit, že do SWOT analýzy vstupují faktory identifikované v předchozích částech strategické analýzy. Nemělo by stát, že při analýze se náhle v části věnované SWOT objeví faktor, který nevyplývá z předchozích analýz.
S varováním před velkým množstvím faktorů je možné souhlasit. Například Sedláčková (2000) doporučuje v rámci každé skupiny využít 7 – 8 charakteristik.

Z jednotlivých částí strategické analýzy přirozeně může být identifikováno velké množství faktorů. Je tedy vhodné vybrat ty nejvýznamnější, které vstoupí do SWOT analýzy. Zde ovšem může být problém s výběrem těch nejvýznamnějších. Lze k němu využít různé metody, např. párového srovnání. Nebo analytik vybere ty nejvýznamnější podle svého uvážení. V obou případech však může být nebezpečí v tom, že význam nějakého faktoru může vyplynout až z posouzení vazeb s ostatními faktory. Jednoznačné doporučení, jak se s tímto problémem vypořádat však neexistuje.

Vyhodnocení vazeb dělá analytik nebo management podniku. Je samozřejmé, že toto hodnocení vazeb je subjektivní. Často se může stát, že dva různí lidé budou mít na vzájemný vztah mezi faktory různý názor. To však v žádném případě není možné brát jako slabou stránku této metody. Důvodem je skutečnost, že skutečný vztah, jaký se v budoucnosti mezi faktory vyvine, je velice obtížné odhadnout. Zde je možné připomenout, jak rozdílné jsou názory odborníků na zásadní témata jako je například pandemie covidu. Jedna část odborníků se přikláněla k názoru, že je to běžné onemocnění a není nutné dělat významná preventivní opatření. Jiná část odborníků naopak predikovala černé scénáře v souvislosti s vývojem pandemie.

Dalším příkladem je probíhající válka na Ukrajině. Po začátku války se experti v této oblasti omlouvali za to, že se mýlili. Vpád ruské armády na ukrajinské území očekával málokdo z nich.

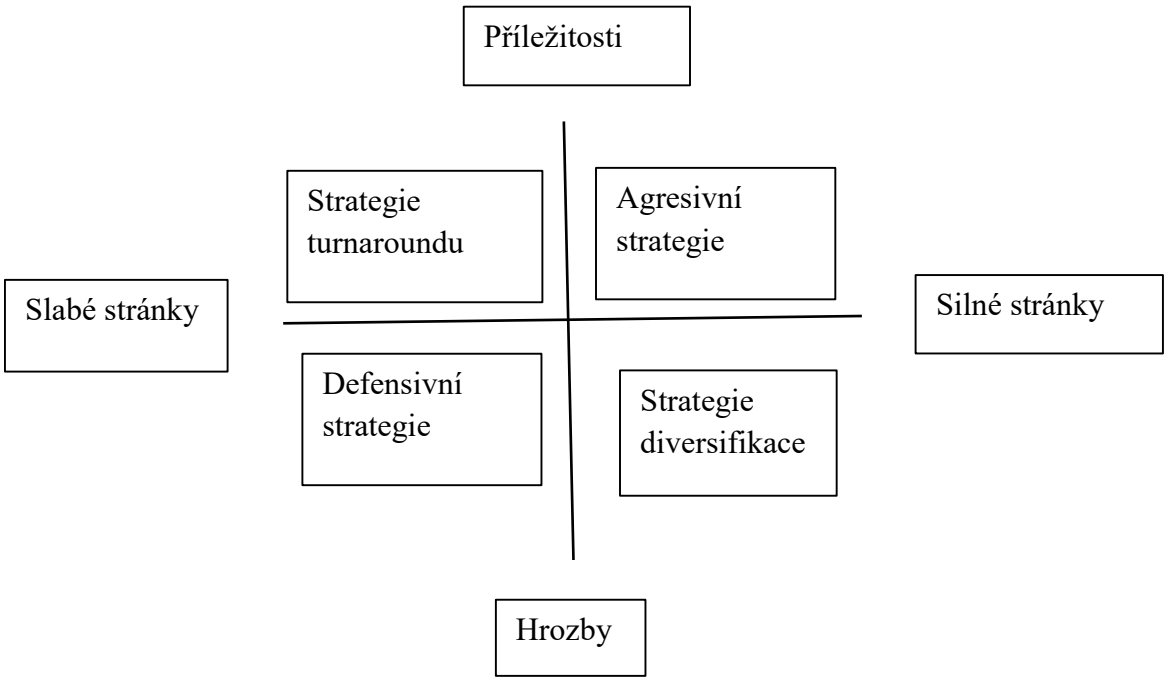
[59] Autoři Johnson et al. (2005) tento bod příliš podrobně nerozebírají. V tomto místě jde o to, aby konkrétní faktory a konkrétní vazby byly zdůvodněné. Při strategické analýze konkrétního podniku se někdy sklouzává k tomu, že se uvádějí například obecné možné silné stránky, např. management podniku. Při analýze je však nutné zdůvodnit, proč je management konkrétního podniku silná stránka. Toto tvrzení je nutné doložit konkrétními argumenty, například konkurenční podniky nemají management s takovým vzděláním, zkušenostmi, nápady, autoritou apod.

Tyto příklady jsou uváděny pro zdůraznění skutečnosti, že vývoj většiny faktorů a vývoj vazeb mezi faktory nikdo nezná. To je nutné přijmout jako skutečnost. Proto je žádoucí, aby se při hodnocení faktorů v různých analýzách a při hodnocení vazeb v rámci SWOT analýzy poskytoval prostor pro různé názory. Negativní nebo pozitivní vazba mezi faktory bude záležet i na dalších faktorech. Proto je možné do grafické zobrazení v rámci tabulky uvést obě vazby doplněné komentářem v textu samotné analýzy. Tato variabilita přispěje k připravenosti podniku na to, co se v budoucnosti může stát.

4.1.1 Diagram SWOT analýzy

U Pearce II & Robinson, Jr.(2005) lze nalézt variantu SWOT analýzy, kde pro kombinace jednotlivých skupin faktorů doporučují základní strategie.

Obrázek 4.1 - *Diagram SWOT analýzy*



Zdroj: Pearce II & Robinson, Jr.(2005)

Růstově orientovaná strategie - kvadrant vpravo nahoře je na první pohled nejvíce atraktivní. V okolí podniku se objevuje řada příležitostí, které silné stránky podniku umožňují využít (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

Diversifikační strategie – v kvadrantu vpravo dole podnik se silnými stránkami se musí vyrovnat s hrozbami plynoucími z okolí. Podnik by měl využít svoje silné stránky, aby přišel s novými produkty nebo vstoupil na nové trhy (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

Strategie turnaroundu – v levém horním rohu se objevují různé příležitosti pro podnik, které je však obtížné využít kvůli slabým stránkám podniku. Podnik se musí snažit eliminovat slabé stránky, aby mohl využít příležitosti na trhu (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

Defensivní strategie – levý dolní kvadrant představuje nejméně příznivou situaci. Podnik čelí významným hrozbám v okolí podniku a současně u něj převažují slabé stránky (Pearce II & Robinson, Jr., 2005).

4.1.2 TOWS matice

TOWS matici Johnson et al. (2005) považují za jeden způsobů, jak identifikovat směry dalšího rozvoje na základě znalosti strategické pozice organizace. Tato matice je založena na matici SWOT. V každé části matice TOWS je uvedena možnost, která kombinuje různé interní a externí faktory.

Obrázek 4.2 - *Matice TOWS*

		Vnitřní faktory	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí faktory	Příležitosti (O)	„SO“ - Strategické možnosti Generovat možnosti, které využívají silné stránky k využití příležitostí	„WO“ Strategické možnosti Generovat možnosti, které využívají příležitosti k překonání slabých stránek
	Hrozby (T)	„ST“ - Strategické možnosti Generovat možnosti, které využívají silné stránky, aby se podnik vyhnul hrozbám	„WT“ Strategické možnosti Generovat možnosti, které minimalizují slabé stránky a vyhýbají se hrozbám

Zdroj: Johnson et al. (2005), upraveno

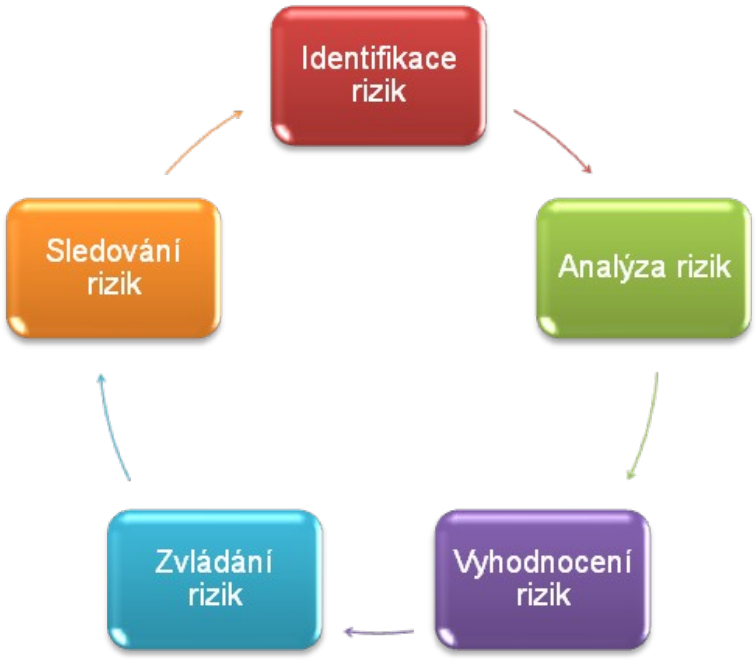
4.2 Analýza zranitelnosti podniku

Riziko je neoddělitelnou součástí podnikání. Riziko je možné v kontextu strategie podniku chápat jako měřitelnou možnost odchylky od stanovených strategických cílů firmy, kdy jsou známy objektivní nebo subjektivní pravděpodobnosti scénářů budoucího vývoje a závažnost dopadů jejich realizace ve vzájemné příčinné souvislosti (Andersen & Schroder, 2010). Tato kapitola popisuje a vysvětluje cyklus řízení rizik s důrazem na analýzu zranitelnosti podniku. Cílem řízení rizik je snížit rizika na akceptovatelnou mez a mít rizika pod kontrolou.

4.2.1 Cyklus řízení rizik

Problematika řízení rizik je velice široká a podle oboru činnosti velice odlišná, nicméně ve své obecné podobě představuje řízení rizik řadu činností, které lze rozdělit do určitých fází, které se cyklicky opakují, přičemž určité fáze se mohou prolínat i paralelně. Proces řízení rizika znázorňuje Obrázek 4.3.

Obrázek 4.3 *Cyklus řízení rizik*



Zdroj: vlastní zpracování

Cyklus řízení rizik logicky postupuje od identifikace rizik a vytvoření databáze faktorů rizika přes selekci nejvýznamnějších rizik až k hledání a aplikaci vhodných nástrojů na eliminaci

rizik. Fáze identifikace rizik, analýzy rizik a vyhodnocení rizik se někdy souhrnně nazývají hodnocení rizik (risk assessment). Poslední fází je operativní řízení rizika (risk monitoring) spočívající v průběžném a nepřetržitém sledování stávajících i potenciálních faktorů rizika. Tato fáze, ač je ve schématu znázorněna jako poslední, musí být realizována paralelně s dalšími fázemi cyklu řízení rizik.

Cyklus řízení rizik je základem řízení podnikatelských rizik (ERM, Enterprise Risk Management), který je definován jako „proces ovlivňovaný představenstvem, vedením a dalšími pracovníky účetní jednotky, uplatňovaný při stanovování strategie a v rámci celého podniku, jehož cílem je identifikovat potenciální události, které mohou mít na účetní jednotku vliv, a řídit rizika tak, aby byla v rámci jejího rizikového apetitu, a poskytnout tak přiměřenou jistotu ohledně dosažení cílů účetní jednotky.“ (Yilmaz & Flouris, 2017, s. 35). Principem ERM je holistický (celopodnikový) podhled na rizika a jejich řízení ve vzájemných souvislostech s podnikovými procesy a strategií.

4.2.1.1 Identifikace rizik

Nejprve je nutné vytipovat ta rizika, která mají nebo by potencionálně mohla mít vliv na podnik a jeho činnosti. Identifikace rizik (risk identification) je logicky prvním krokem cyklu řízení rizik. Tato fáze je nejdůležitější fází celého cyklu, protože poskytuje podkladový materiál pro další fáze a úspěch procesu řízení rizik závisí na jejím pečlivém zpracování. Náročnost spočívá i v tom, že se nejedná o jednorázovou akci, ale o průběžné hledání nových rizik. Pro tuto fázi je nezbytná určitá míra kreativity. Rizika nelze identifikovat jen na základě předchozích zkušeností, protože se budoucnost může výrazně od minulosti odlišovat.

Výchozím bodem této fáze je rozčlenění podnikatelské činnosti do dílčích aktivit a stanovení oblastí zranitelnosti a potenciálních problémů. Je potřeba brát v úvahu nejen interní rizika, ale také rizika externí. Výsledkem této fáze by měl být písemně zpracovaný přehled všech rizikových faktorů, tj. vytvoření tzv. katalogu rizik. Katalog obsahuje pouze portfolio rizik bez ohledu na pravděpodobnost jejich výskytu.

V katalogu rizik má každé riziko svoji kartu. Riziko je zařazeno do určité kategorie rizik (Grasseová et al., 2012, s. 143):

- Vnější hrozby – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické hrozby (výstup z PESTLE analýzy).
- Vnitřní hrozby – procesní (projektové) hrozby, personální hrozby, věcné hrozby (výstup z analýzy vnitřního prostředí organizace).

Následně je uveden vlastník rizika, tedy obvykle vedoucí pracovník, který nese odpovědnost za činnost, proces nebo část organizace. Dále je uveden popis rizika, jsou popsány příčiny rizika a aktiva organizace, která se nacházejí v hodnocené oblasti dopadu rizika na strategické i provozní úrovni organizace.

V praxi se používá několik více či méně složitých nástrojů identifikace rizikových faktorů. Je vhodné kombinovat více nástrojů najednou. Strategická analýza je jednou z klíčových metod pro identifikaci rizik.

Předpokladem úspěchu firmy je definování strategie, která by měla být detailně zpracovaným plánem vedoucím k dosažení požadovaných výsledků. Průběžně musí být prováděna analýza vnitřního i vnějšího prostředí firmy s cílem včas identifikovat změny, ke kterým dochází a následně jim přizpůsobit strategii firmy. Strategická analýza postihuje jak interní faktory firmy, tak prostředí, v němž firma funguje, a oborové okolí podniku.

Syntetickou částí strategické analýzy je SWOT analýza, která poskytuje výčet relevantních silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb ovlivňujících strategické cíle podniku. Jako vnitřní rizika lze chápat slabé stránky podniku, které jsou limitujícím faktorem dosažení strategických cílů. Vnějšími riziky jsou pak hrozby (obrázek 4.3).

V odborné literatuře neexistuje jednotný systém klasifikace rizik. Různí autoři seskupují rizika podle své vlastní typologie. Například Smejkal a Rais (Smejkal & Rais, 2013, s. 123-125) člení rizika na *výrobní* (ohrožení výrobního procesu a jeho výsledků), *technická* (selhání strojů a zařízení), *ekonomická* (nákladová rizika nepříznivě ovlivňující výsledek hospodaření), *tržní* (neúspěch produktů na domácích či zahraničních trzích), *finanční* (nedostupnost zdrojů financování a neschopnost splatit závazky řádně a včas) a *politická* (například války, nepokoje, regulace odvětví). Dále rozlišují rizika *neovlivnitelná* (politická, hospodářská, obchodní, fiskální a jiná opatření státu, vnitropolitická situace a situace ve světě, vlivy globální ekonomiky a podobně) a *ovlivnitelná* (která může manažer snižovat či částečně odstranit), *statická* (ztráty, jejichž příčiny se nacházejí mimo změny v ekonomice, například v přírodních nebezpečích nebo nepoctivosti jednotlivců) a *dynamická* (mají příčinu ve změnách v okolí firmy a ve firmě samé), *čistá* (situace, které znamenají pouze možnost ztráty) a *spekulativní* (situace, kdy existuje možnost ztráty nebo zisku).

Obdobnou typologii nabízejí i Fotr a Hnilica (2014, s. 20-22). Pojem spekulativní riziko nahrazují pojmem podnikatelské riziko. Z hlediska úrovně řízení tito autoři rozlišují rizika *strategická* (objevení nových technologií, významné změny trhu, rychlé změny preferencí zákazníků) a *operační* (rizika spojená s jednotlivými výrobními operacemi, riziko nevhodných či chybných firemních procesů aj.).

Navíc uvádějí velmi často používané kategorie systematické a nesystematické riziko.

- „*Systematické riziko* je riziko vyvolané společnými faktory a postihující v různé míře všechny hospodářské jednotky, resp. oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem systematického rizika jsou např. změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, celkové změny trhu“ (Fotr & Hnilica 2014, s. 20). Systematické riziko, které se někdy označuje jako riziko tržní, není vzhledem k plošnému působení diverzifikovatelné. Příkladem systematického může být nárůst cen energií a pohonných hmot nebo zvyšování úrokových sazeb centrální bankou. Systematická rizika lze identifikovat makroekonomickou analýzou v rámci PESTLE analýzy.
- „Riziko *nesystematické* (jedinečné, specifické) je riziko, které je specifické pro jednotlivé firmy, resp. jejich aktivity. Zdrojem takového rizika může být např. odchod klíčových pracovníků firmy, selhání významného subdodavatele, vstup nového konkurenta na trh, havárie výrobního zařízení aj.“ (Fotr & Hnilica 2014, s. 20). Nesystematické riziko, někdy nazýváno také vnitřní riziko, má spíše mikroekonomický charakter a lze ho zmírnit diverzifikací. Je možné tato rizika identifikovat v rámci analýz vnitřního prostředí organizace.

Fotr a Hnilica (2014) rozlišují také rizika *primární* a *sekundární*. „Sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika tvořeného všemi výše uvedenými faktory. Příkladem sekundárního rizika může být riziko spojené s existencí odlišné podnikové kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu (přitom tvorba společného podniku byla opatřením orientovaným na oslabení rizika primárního, např. vstupu na zahraniční trh).“ (Fotr & Hnilica, 2014, s. 21).

V souvislosti se zvýšeným akcentem na zmírnění důsledků klimatických změn narůstá význam *environmentálních* rizik v podobě možného poškození životního prostředí, zpřísněných standardů výrobních procesů vzhledem k právním předpisů v oblasti ochrany životního prostředí, daní spojených s využíváním neobnovitelných zdrojů aj.

Alternativní typologii rizik uvádí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 2000, s. 17), která rozlišuje rizika *výrobní*, *ekologická* a *tržní*. Samostatně rozlišují *regulační/institucionální* rizika, která vyplývají ze státních zásahů do určitého odvětví (například zemědělství nebo energetiky).

4.2.1.2 Analýza rizik

Analýza rizik přirozeně navazuje na fázi identifikaci rizik s cílem určit významnost rizik s ohledem na jejich příčiny a zdroje. Výsledkem analýzy rizik je odhad úrovní jednotlivých rizik

podle očekávané pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti jejich dopadu na strategické cíle organizace (Yilmaz & Flouris, 2017, s. 39).

Analýza rizika je náročná fáze cyklu řízení rizik, především z hlediska znalosti matematicko-statistických metod a oblastí, kterých se rizika týkají. Matematicko-statistická a pravděpodobnostní analýza je principem tzv. analytických odhadů, které vycházejí zpravidla z modelování jevů a aplikace stochastických simulačních metod, například Monte Carlo. Kvantitativní metody analýzy rizika využívají tzv. rizikové modelování. Modely rizik pomáhají řídit rizika tím, že je rozkládají a vyjadřují v matematických termínech. Modely se liší metodikou, předpoklady, vstupními daty a složitostí, ale všechny vytvářejí v zásadě podobný výstup – rozdělení pravděpodobnosti rizikového faktoru. Lam (2017, s. 274-275) uvádí tři příklady rizikových modelů.

- *Modely tržního rizika* zkoumají expozici vůči potenciální ztrátě v důsledku změn tržních cen (tj. úrokových sazeb, měnových kurzů, cen akcií a cen komodit a energií). Nejběžnějším modelem tržního rizika zůstává Value-at-Risk (VaR). Finanční krize v roce 2008 však odhalila řadu nedostatků tohoto modelu, a proto jej manažeři řízení rizik nahradili nebo rozšířili o model očekávaného schodku (Expected Shortfall, ES), který některé jeho nedostatky řeší.
- *Modely úvěrového rizika* existují ve čtyřech variantách: úvěrový scoring (credit scoring), který odhaduje očekávanou četnost defaultu v určitém časovém okamžiku; úvěrová migrace (credit migration), která zkoumá, jak se úvěrová kvalita expozic mění v průběhu času; úvěrová expozice (credit exposure), která odhaduje úvěrový ekvivalent úvěrových transakcí, a modely úvěrového portfolia (credit portfolio), které hodnotí profil rizika a výnosnosti portfolia úvěrů.
- *Modely operačního rizika* představují potenciální ztráty způsobené nedostatečnými nebo selhávajícími interními procesy, lidmi a systémy nebo vnějšími událostmi. Nejběžnějším z nich je přístup LDA (Loss Distribution Approach), který odhaduje samostatná rozdělení pravděpodobnosti a závažnosti ztrát a agreguje je.

V případě absence historických dat pro tvorbu modelu je vhodnější použít empirické odhady založené na zkušenosti (Tichý, 2006, s. 151). Optimální je proto použít metodu expertního hodnocení, která spočívá v odborném posouzení významnosti rizikových faktorů specializovanými pracovníky.

Principem metody expertního hodnocení je semikvantitativní analýza, při které jsou ke kvalitativní (slovní) stupnici přiřazeny odpovídající číselné hodnoty. Pod určitým číselným skóre

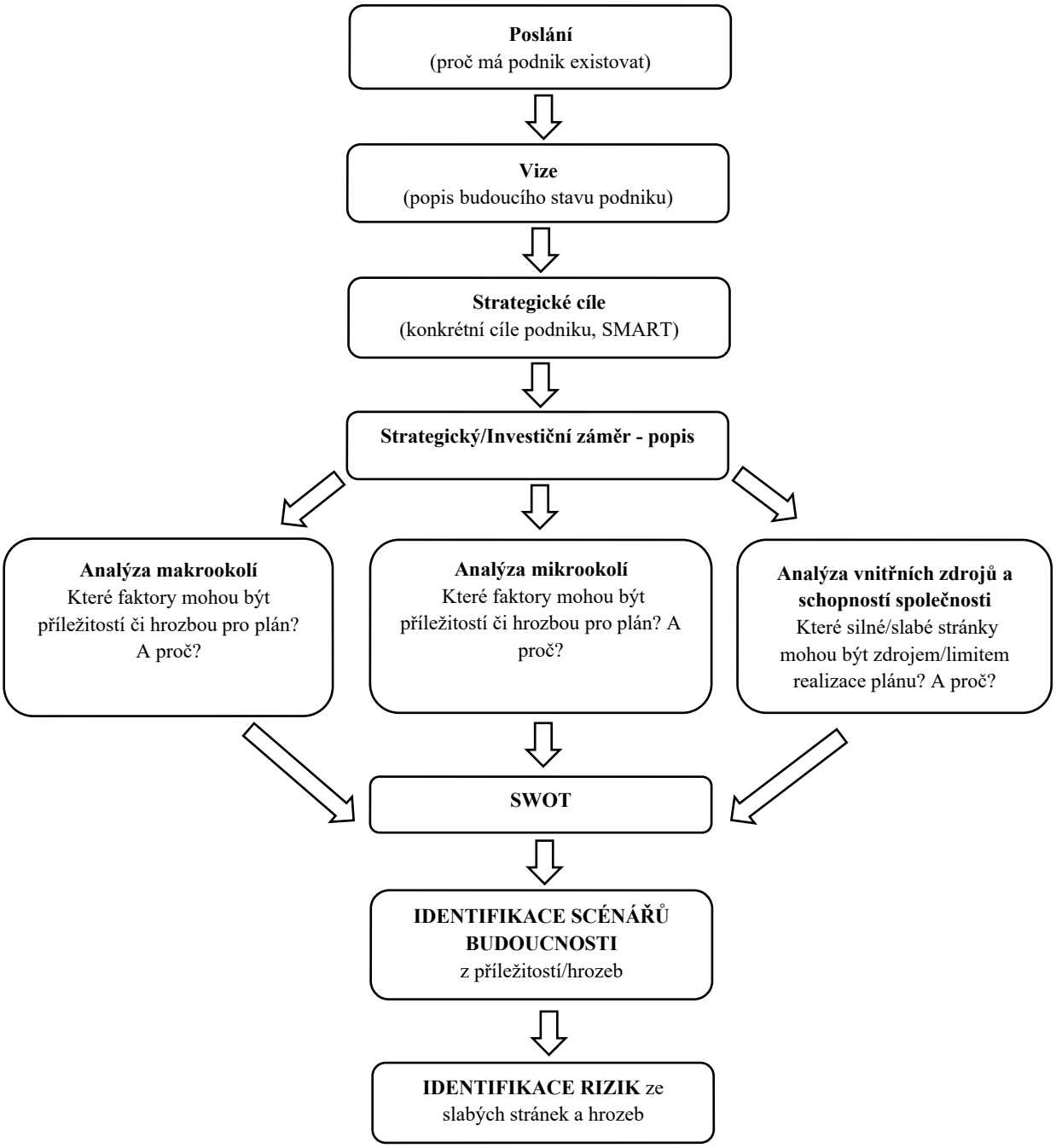
si tak lze představit konkrétní charakteristiku rizika. Nevýhodou semikvantitativní analýzy rizika může být neadekvátní volba číselných hodnot vzhledem k slovnímu popisu rizik zejména při možném výskytu extrémních hodnot.

Úroveň rizika se posuzuje podle čtyř dimenzí (Lam, 2017, s. 263), přičemž první dvě dimenze se používají ke konstrukci matice rizik.

- Pravděpodobnost realizace rizika. Pro každé riziko je odhadnuta pravděpodobnost jako průměr z odhadů expertů nebo každého člena projektového týmu.
- Závažnost dopadu rizika v případě jeho realizace. Pro každé riziko je nutné zároveň určit velikost dopadu, pokud nastane, a pravděpodobnost jeho výskytu.
- Zranitelnost: náchylnost k rizikové události.
- Rychlost nástupu: délka doby mezi výskytem rizikové události a okamžikem, kdy ovlivní organizaci.

Tyto dimenze spolu často souvisejí. Například čím je organizace zranitelnější vůči rizikové události, tím větší je její dopad. Stejně tak může mít na společnost souhrnný dopad více rizikových událostí. Proto je tak důležité mít zdokumentovanou taxonomii rizik. Organizace může vyhodnotit vzájemné působení rizik tím, že jednotlivé rizikové události seskupí do širších kategorií a bude studovat jejich souhrnné účinky.

Obrázek 4.4 *Schematické znázornění logiky identifikace hrozeb*



Zdroj: vlastní zpracování

Bodovou škálu je možné například formulovat následujícím způsobem (Tab. 4.2).

Tabulka 4.2 *Bodová škála hodnocení závažnosti a pravděpodobnosti dopadu*

Počet bodů	**Závažnost dopadu**	**Pravděpodobnost výskytu**
1	Zanedbatelná (škoda do 5 mil. Kč)	Téměř nemožná (1 až 20 %)
2	Málo významná (škoda 6 až 20 mil. Kč)	Výjimečně možná (21 až 40 %)
3	Významná (škoda 21 až 40 mil. Kč)	Běžně možná (41 až 60 %)
4	Velmi významná (škoda 41 až 70 mil. Kč)	Vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	Kritická (škoda větší než 70 mil. Kč)	Hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Zdroj: Upraveno podle Grasseová a kol. (2012, s. 163).

Výsledná úroveň rizika je součinem pravděpodobnosti a závažnosti dopadu rizika. Doporučuje se velikost dopadu a pravděpodobnost uspořádat do matice rizik (obrázek 4.5).

Obrázek 4.5 *Matice rizik*

Dimenze	**Pravděpodobnost**	Téměř nemožná	Výjimečně možná	Běžně možná	Vysoce pravděpodobná	Hraničící s jistotou
Závažnost	Body	1	2	3	4	5
Zanedbatelná	1					
Málo významná	2					
Významná	3					
Velmi významná	4					
Kritická	5					

Zdroj: vlastní zpracování

Náročnost této metody spočívá zejména v nutnosti zajistit si odpovídající experty. Vždy se musí jednat o pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivá rizika spadají.

4.2.1.3 Vyhodnocení rizik

Vyhodnocení rizik (risk evaluation) spočívá v určení přijatelnosti či nepřijatelnosti určitého rizika na základě výsledků analýzy rizika, stupně tolerance k riziku, rizikového apetitu a rizikové kapacity. Při hodnocení rizika je třeba vždy vycházet z konkrétní situace (ochota podnikatele přijímat riziko, velikost a finanční stabilita podniku atd.).

Principem vyhodnocení rizik je prioritizace rizik vzhledem k ochotě riziko podstoupit a vypořádat se s jeho důsledky. Na základě souhrnných výsledků hodnocení rizik by společnost měla určit svá nejkritičtější rizika (např. 10 nejzávažnějších rizik). To neznamená, že by společnost měla věnovat pozornost pouze 10 rizikům. Ve skutečnosti může každá podniková jednotka nebo funkční oblast určit svá vlastní top rizika a společně sledovat všechna klíčová rizika zaznamenaná v procesu hodnocení rizik. Je však užitečné vytvořit seznam prioritních rizik na úrovni podniku (Lam, 2017, s. 266). Prioritizace porovnává výsledky analýzy rizika se stupněm tolerance k riziku, rizikovým apetitem a rizikovou kapacitou.

- Stupeň tolerance k riziku je odhad prahu přijatelnosti k riziku odvozeného z funkce užitku. Rozlišují se tři základní stupně tolerance k riziku (Tichý, 2006, s. 132):
  - averze k riziku – rozhodovatel má zájem potlačit všechny hrozby tak, aby ztráty z jejich realizace byly minimální,
  - reverze k riziku – rozhodovatel vyhledává rizika (zejména spekulativní rizika), využívá hrozby a účastní se rizikových projektů s vidinou vyššího očekávaného výnosu,
  - indiference k riziku – rozhodoval se nezajímá o riziko výsledku činnosti, ale má zájem jen na očekávaném výnosu.
- Rizikový apetit je úroveň rizika, kterou je organizace ochotna akceptovat při plnění svých cílů, než se ukáže, že je nutné přijmout opatření ke snížení rizika. Představuje rovnováhu mezi potenciálními přínosy inovací a hrozbami, které změny nevyhnutelně přinášejí. Norma ISO 31000 pro řízení rizik hovoří o ochotě riskovat jako o "množství a typu rizika, které je organizace připravena sledovat, zachovat nebo přijmout" (ISO 31000).
- Riziková kapacita. Riziková kapacita označuje maximální míru rizika, kterou je organizace schopna tolerovat. Kapacita rizika by měla být stanovena na začátku procesu řízení rizik; bude použita během analýzy rizik a bude řídit výběr vhodných reakcí na rizika. Na rozdíl od rizikového apetitu není riziková kapacita založena na pocitech rozhodovatele ohledně rizika ani na subjektivní ochotě riziko tolerovat. Místo toho se vztahuje k tomu, jak velké riziko si organizace může dovolit podstoupit vzhledem k její finanční situaci. Limit ztráty je obvykle vyšší u rizikové kapacity než u rizikového apetitu.

Ve fázi hodnocení rizik je tedy nutné stanovit přijatelnou míru rizika, tj. která úroveň rizika je ještě přijatelná a která již ne (Tabulka 4.3).

Tabulka 4.3 *Hodnocení rizik*

Úroveň rizika	Skupina rizik	Příklad hodnocení rizik
1 až 5	Běžná rizika	Rizika jsou přijatelná, tolerujeme je a dále sledujeme.
6 až 15	Významná rizika	Rizika jsou přijatelná a zvládáme je aktivně vhodnými ofensivními nebo defensivními nástroji.
16 až 25	Klíčová rizika	Rizika jsou nepřijatelná a mohou ohrozit životaschopnost organizace. Prioritně se na ně zaměřujeme vhodnými ofensivními nebo defensivními nástroji, případně takto rizikový projekt předem neschválíme.

Zdroj: upraveno podle Grasseová a kol. (2012, s. 163).

4.2.1.4 Zvládání rizik

Fáze zvládání rizik je součástí managementu rizika. Jak vyplývá z předchozího textu, je risk management interdisciplinárním oborem a je v praxi náročný na kvalifikaci a schopnosti podnikatelů a manažerů. Neexistuje univerzální recept na zvládání rizik a předpokladem úspěchu je zvažování a vzájemná komparace více nástrojů risk managementu najednou v závislosti na konkrétních podmínkách, ve kterých podnik působí.

Metody snižování rizik lze rozdělit do dvou základních skupin:

- ofenzivní a
- defenzivní.

Ofenzivní postupy se soustřeďují na prevenci rizika, tj. na eliminaci příčin vzniku rizika. Cílem je snížit pravděpodobnost výskytu rizikových situací s nepříznivými efekty a snížit velikost nepříznivých efektů. Příkladem ofenzivního přístupu je uzavření dlouhodobého kontraktu na nákup suroviny za pevně sjednaných podmínek. Odborná literatura doporučuje tři zásady ofenzivního řízení (Smejkal & Rais, 2013, s. 133).

- Správná volba rozvojové strategie podniku a její správná implementace ve firmě (konkurenční výhoda). Předpokladem správné volby strategie je kvalitně provedená strategická analýza.
- Preference a rozvoj silných stránek firmy (udržení a rozvoj strategické výhody).

- Snaha o dosažení pružnosti ve smyslu rychlé reakce na změny ve vnitřním prostředí firmy a v jejím okolí.

Defenzivní postupy snižování rizika se orientují na snížení nepříznivých důsledků výskytu rizikových situací. Působí tedy ex-post a mají charakter nápravných opatření. Příkladem defenzivního postupu je pojištění, které samo o sobě nesníží pravděpodobnost realizace rizika, ale pomůže ex-post zmírnit ztráty poté, co se riziko projeví.

Alternativním způsobem klasifikace strategií zvládání rizik je koncept 4T - Take, Treat, Transfer, Terminate (Tichý, 2006, s. 229).

- Take (převzetí rizika, retence rizika) spočívá v krytí rizika z vlastních rezerv. Projevem této strategie jsou také vědomě žádná opatření, což je však neznamená zanedbání nebo podcenění rizika. Strategie „Take“ je typická pro běžná rizika s málo závažnými dopady.
- Treat (ošetření rizik) je strategií aktivního boje proti riziku formou prevence, diverzifikace nebo alokace. Preventivní způsob ošetření rizik spočívá ve snížení pravděpodobnosti projevu rizika ještě předtím, než nastane. Příkladem může být v zemědělství volba rezistentních odrůd vůči škůdcům nebo nedostatku srážek. Diverzifikace je rozložení rizika na do více aktiv, činností či projektů tak, aby vzrůst některých rizik způsobil pokles jiných rizik v portfoliu tak, že se celkové riziko zmenší. Příkladem může být diverzifikace investičního portfolia. Alokací se rozumí rozmístění rizik tak, aby se dala účinně ovládat (centralizace, decentralizace).
- Transfer (přenesení rizika) je přesun rizika za úplatu na třetí osobu nebo sdílení rizika. Příkladem je pojištění. Transfer rizika je vhodnou strategií pro málo pravděpodobná a vysoce závažná rizika.
- Terminate (vyhnutí se riziku) je strategie eliminace rizika ukončením rizikových činností, případně jejich nezahájením. Je typickou volbou pro vysoce závažná a vysoce pravděpodobná rizika. Dlouhodobé vyhýbání se riziku není přístup zabezpečující firmě trvalý růst.

V rámci procesu zvládání rizik je vhodné ke každému významnému a klíčovému riziku uvést možnost zvládání rizika v podobě konkrétních opatření (tabulka 4.4).

Tabulka 4.4 *Příklad ošetření rizik*

Název rizika	Skupina rizik	Možnost zvládání rizika
Riziko poškození úrody ovoce kroupami	Klíčová rizika	Technologické nástroje (instalace protikroupových sítí), pojištění úrody proti riziku krupobití
Rostoucí doba inkasa pohledávek od zahraničních odběratelů	Významná rizika	Využití bankovních záruk nebo dokumentárního akreditivu.

Zdroj: vlastní zpracování

Příklad rizik identifikovaných ve společnosti Kofola a reakce na ně (Kofola, 2022).

- Trend zdravého životního stylu
  - postupná přeměna výrobků na zdravé inovace bez konzervačních látek,
  - podpora zdravého životního stylu,
  - reformulace – proces změny obsahu cukru ve výrobku (ochucená Kofola LessMore má o 30 % méně cukru, nová Royal Crown Cola bez cukru),
  - více zdravých nápojů (vody, dětské nápoje) s nižším obsahem cukru ve srovnání s ostatními konkurenty a nápoje s výtažky z bylin a stromů (džusy UGO, ochucené nápoje Rajec, fresh nápoje),
  - nápoje se stévií (přírodní sladidlo - bez kalorií) - Kofola bez cukru, Jupík se stévií,
  - horké plnění a aseptická linka umožňující výrobu nových výrobků bez konzervačních látek (například: nápoje s vysokým obsahem ovoce, funkční nápoje),
  - použití vysokotlaké technologie (pascalisation) - všechny nutriční hodnoty ovoce a zeleniny v našich 100% džusech zůstávají zachovány,
  - kategorie vody a malé balení zaměřené na přirozenou eliminaci příjmu cukru pro spotřebitele,
  - nutričně bohaté výrobky,
  - přítomnost v segmentu bylinek, čajových a kávových směsí a používání vlastních bylinek z certifikovaných BIO lokalit v blízkosti závodů.
- Rostoucí tlak veřejnosti na udržitelnou výrobu a produkty.
  - eliminace uhlíkové stopy (zelená energie, nákladní automobily na CNG, projekt kompenzace CO2e), směřující k uhlíkové neutralitě v roce 2030,
  - spolupráce s dodavateli, zejména s místními zemědělci,

- 100% recyklovatelnost a biologická rozložitelnost obalů a ekologická modulace,
- podpora zálohového systému na vratné PET lahve a plechovky,
- eliminace obalů (navržené výrobky, zaměření na kategorii sirupů, velkoobjemové obaly, opakovaně použitelné vratné obaly),
- uplatňování ekologické kancelářské a provozní politiky,
- vratné sklo v maloobchodě (projekt "Cirkulka"),
- eliminace jednorázových obalů.

- Konsolidace maloobchodu
  - posilování značek, aby byly pro maloobchodníky důležitější,
  - zaměřit se na podmínky spolupráce s maloobchodníky,
  - správná taktika balení/kanálů,
  - otevření vlastní maloobchodní sítě UGO Freshbars & Saladbars,
  - zaměření na elektronický obchod,
  - vstup na trh lékáren prostřednictvím společnosti LEROS.

Zmírněním riziko nemusí zcela zmizet, ale sníží se jeho pravděpodobnost nebo závažnost. Riziko, které zbylo po implementaci protirizikových opatření, se nazývá reziduální riziko. Reziduální riziko by mělo být zdokumentováno a monitorováno, zda nedochází k růstu jeho významnosti.

4.2.1.5 Sledování rizik

Sledování rizik (risk monitoring) je poslední fází cyklu řízení rizik. Slovo „poslední“, je však velice zavádějící a nepřesné, neboť tato fáze zahrnuje průběžné a nepřetržité monitorování a vyhodnocování rizikových faktorů uvnitř podniku i v jeho okolí. Sledují se nejen zjevné rizikové faktory, ale, a to je ještě důležitější, také skryté příznaky možných krizí, protože v určitém období před výskytem krize je možné vysledovat signály, které zvyšují pravděpodobnost realizace nepříznivé události. Pečlivý monitoring proto umožňuje vytvořit systém, který varovné signály včas rozpozná a krizi bude možné lépe zvládnout. Příznaky krizí lze například monitorovat tak, že se stanoví minimální a maximální limity přípustnosti pro daný ukazatel. Pokud je hranice překročena, spustí se varovný mechanismus.

Proces monitoringu rizik musí prostupovat celým podnikem (pracovníci daného oddělení by měli sledovat rizika z oblasti, kterou se zabývají a kterou dobře ovládají) a informace se musí sbíhat u manažerů, kteří je využijí při rozhodování. Fáze sledování rizik probíhá na úrovni operativního řízení rizik a významně závisí na kvalifikaci a schopnostech manažerů a pracovníků v jednotlivých funkcionálních oblastech organizace.

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: syntéza, SWOT analýza, TOWS, analýza rizik, riziko, rizikový apetit, riziková kapacita, řízení rizik, strategie 4T.

Testové otázky

1) V kterých kvadrantech SWOT matice identifikujeme rizika?
   a) Jen hrozby (Threats).
   b) Jen slabé stránky (Weaknesses).
   c) Slabé stránky (Weaknesses) a hrozby (Threats).
   d) Ve všech čtyřech kvadrantech SWOT.

2) Rozhodnutí o velikosti přijatelného, resp. tolerovaného rizika (Risk Appetite) patří mezi významná strategická rozhodnutí firmy a závisí na:
   a) Míře averze managementu k riziku.
   b) Podílu úročeného dluhu na celkovém kapitálu, který ovlivňuje solventnost firmy.
   c) Ratingu firmy od společnosti Moody´s.
   d) Výsledcích simulace klíčového ukazatele EBITDA principem Monte Carlo.

3) Ve fázi hodnocení rizik se provádí výběr nejvýznamnějších rizik, ke kterým bude následně vybrána vhodná metoda jejich řízení. Která kritéria hodnotí tzv. matice rizik?
   a) Míra averze vůči riziku, pravděpodobnost insolvence v horizontu jednoho roku.
   b) Míra citlivosti vrcholového cíle organizace na výkyv rizikového faktoru, míra inovační aktivity organizace.
   c) Pravděpodobnost realizace rizika, závažnost dopadu rizika na organizaci.
   d) Dostupnost účinných nástrojů řízení rizika, relativní četnost realizace rizika v minulosti.

4) Retence rizika je strategie řízení rizik charakteristická:
   a) Ofensivním přístupem k řízení rizik.
   b) Pro rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a vysokou závažností dopadu.
   c) Přesunem rizika na jinou osobu, obvykle za úplatu.
   d) Vědomým či nevědomým pasivním přístupem k řízení rizik.

5) Úroveň rizika, kterou je organizace ochotna akceptovat při plnění svých cílů, než se ukáže, že je nutné přijmout opatření ke snížení rizika, se označuje jako:
   a) Riziková kapacita.
   b) Rizikový apetit.
   c) Reziduální riziko.
   d) Transfer rizika.

6) Při kombinaci příležitostí a slabých stránek bude podnik realizovat strategii:
   a) růstovou,
   b) diverzifikační,
   c) obrannou,
   d) turnaroundu.

Správné odpovědi: 1c, 2a, 3c, 4d, 5b, 6d

5 Podniková (konkurenční) strategie (Business Level Strategy)[60]

5.1 Porterovy generické strategie

Podle M. Portera je prvním základním faktorem pro výnosnost podniku přitažlivost odvětví. Ta je určena faktory v modelu 5 sil. Druhým zásadním faktorem je relativní postavení podniku v tomto odvětví. Toto postavení určuje, jaká bude výnosnost podniku ve srovnání s odvětvím. Pokud podnik získá dobré postavení v odvětví, může mít vysokou ziskovost i v případě, že výnosnost odvětví je díky jeho struktuře nízká. Základem pro vysokou ziskovost je v dlouhodobém horizontu udržitelná konkurenční výhoda (Porter, 1998a).

Podle Portera (1998a, str. 11) existují dva základní druhy konkurenční výhody, kterými jsou nízké náklady a diferenciace. Dle konstatuje, že „význam každé silné a slabé stránky, kterou podnik má, je funkcí jejího dopadu na relativní náklady nebo diferenciaci“. Dále zdůrazňuje, že výhoda nízkých nákladů a diferenciace vyplývají ze struktury odvětví. A ty závisejí na schopnosti podniku zvládnout pět sil, které formují odvětví.

Dvě výše uvedené konkurenční výhody vedou ke třem základním generickým konkurenčním strategiím (Porter, 1998a):

- strategii nízkých nákladů,
- diferenciaci,
- výklenkové strategii[61].

Strategie nízkých nákladů a diferenciace se zaměřují na získání konkurenční výhody v mnoha segmentech odvětví. Výklenková strategie se zaměřuje na úzký segment. Zde se rozlišují dvě varianty – výklenková strategie zaměřená na náklady a výklenková strategie zaměřená na diferenciaci (Porter, 1998a).

Konkrétní kroky vedoucí k realizaci jednotlivých strategií se liší mezi odvětvími i v rámci konkrétního odvětví (Porter, 1998a).

Pro pojetí konkurenčních strategií podle Portera je dále typický důraz na nutnost, aby si podnik vybral mezi diferenciací a nízkými náklady[62]. To je možné zdůraznit následující větou:

[60] Některé přístupy ke konkurenčním strategiím byly částečně řešeny v předchozích publikacích autora - Javor a Krause (2005), Krause (2007), Krause (2011). Pro účely předloženého textu bylo téma přepracované a doplněné.

[61] V různých knihách a překladech se lze setkat například s pojmy ohnisková strategie a fokální strategie.

[62] Zcela přesné toto tvrzení není. Porter formuluje tři konkrétní situace, kdy souběh strategií možný je. Jde však o velice specifické situace. Budou zmíněny dále v textu.

„Být vším pro všechny je recept na strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonost, protože to často znamená, že podnik nemá žádnou konkurenční výhodu“ (Porter, 1998a, str. 12).

Strategie nízkých nákladů

Při strategii nízkých nákladů se podniky musejí soustředit na provozní efektivnost a v podstatě standardizovaný produkt. Musí se důsledně sledovat náklady, hledají se úspory v přímých i nepřímých nákladech. Úspory v nákladech musejí být hledány jakýmkoli způsobem Může jít například o úspory z velkovýroby, patentovanou technologii, přístup k surovinám, úspory vyplývající ze vzájemných vazeb v rámci korporace atd. Podnik se musí snažit využít všechny zdroje využitelné pro dosažení nízkých nákladů. Tato strategie také znamená, že náklady na výzkum a vývoj, reklamu a služby jsou omezené. Pokud podnik dosáhne nízkých nákladů, znamená to pro něj nadprůměrné výnosy. Nízké náklady (prvenství v nízkých nákladech) tvoří také ochranu před konkurencí, protože podnik stále generuje zisk, který konkurenční podniky nerealizují kvůli konkurenčnímu soupeření[63]. Prvenství v nízkých nákladech také znamená ochranu před odběrateli, protože podnik může nabízet cenu nižší než konkurence (Porter, 1998a; Porter, 1998b).

Pro dosažení nízkých nákladů je většinou nutné získat vysoký podíl na trhu. Může to znamenat vyrábět jednoduchý produkt, protože se tím zjednoduší a sníží náklady. Pro dosažení výhody v nízkých nákladech je nutné vyrábět velké objemy produkce. To vyžaduje většinou vysoké náklady do výrobní technologie (Porter, 1998a; Porter, 1998b).

Zajímavé je ovšem zdůraznit, že Porter (1998a) i v rámci strategie nízkých nákladů konstatuje, že podnik diferenciaci nemůže ignorovat. Zákazník podniku musí vnímat výrobek jako přijatelný. V opačném případě by podnik musel snižovat cenu pod úroveň ceny konkurentů. A to by eliminovalo výhody získané z konkurenční výhody v nejnižších nákladech. To je zajímavé z toho důvodu, že tím Porter vlastně říká, že zákazník srovnává hodnotu produktu s jeho cenou. To je podstata funkčně nákladové přístupu, který můžeme nalézt u Bowmanových strategických hodin, strategie modrého oceánu a dalších přístupech.

Podnik proto musí dosáhnout tzv. parity nebo proximity v diferenciaci vzhledem ke svým konkurentům. Parita představuje situaci, že podnik nabízí výrobky se stejnými vlastnostmi nebo s jinou kombinací vlastností. Výroky jsou však zákazníkem hodnoceny stejně. Parita v diferenciaci umožňuje podniku dosáhnout vyšší zisky ve srovnání s konkurenty (Porter, 1998a).

[63] Cena může být pod náklady konkurentů, ale „náš podnik“ má nejnižší náklady a zisk stále může realizovat.

Proximita v diferenciaci je situace, kdy podnik sice sníží cenu své produkce pro získání dostatečného podílu na trhu. I přes toto snížení ceny však podnik s nejnižšími náklady v odvětví realizuje nadprůměrné zisky (Porter, 1998a).

Skutečnou strategii nejnižších nákladů může mít v odvětví pouze jeden podnik. Pokud více podniků usiluje o dosažení vůdčího postavení v nejnižších nákladech, může to vést k vyčerpávajícímu boji mezi podniky a k poklesu ziskovosti celého odvětví (Porter, 1998a).

Strategie diferenciace

Diferenciace znamená nabízet služby nebo výrobky, které jsou v daném odvětví jedinečné. Diferenciace může být založena na různých faktorech – image, design, technologie, vlastnosti produktu, zákaznický servis, prodejní síť apod. Za tuto jedinečnost je zákazník ochotný zaplatit vyšší cenu. Při strategii diferenciace jsou většinou zákazníci loajální vůči svojí značce a vytváří se tak pro podnik ochrana před konkurencí. Tato loajalita a jedinečnost produktu tvoří bariéry vstupu do odvětví. Při diferenciaci podniky realizují vyšší cenu a ziskovou marži. Není zde kladen tak vysoký tlak na nízké náklady jako u předchozí generické strategie. Při strategii diferenciace často podniky nedosáhnou vysokého podílu na trhu, protože produkty jsou vydávané za jedinečné, a to brání jejich masovému rozšíření (Porter, 1998a; Porter, 1998b).

Diferenciace bude pro podnik znamenat vynaložení vyšších nákladů. Pokud budou zákazníci ochotní zaplatit vyšší cenu za tyto produkty, než jsou tyto náklady, bude podnik dosahovat nadprůměrnou ziskovost (Porter M. E., 1998a).

Při strategii diferenciace se podnik nemůže přestat starat o náklady. Pokud by dosahoval významně vyšších nákladů, jeho ziskovost i při vyšší ceně produktů by samozřejmě byla nižší. Proto podnik musí sledovat paritu a proximitu v nákladech vzhledem ke konkurentům. Snižuje náklady ve všech oblastech, které nejsou důležité pro diferenciaci (Porter, 1998a).

Výhodné pro strategii diferenciace ve srovnání se strategií nejnižších nákladů je skutečnost, že tuto strategii může úspěšně realizovat několik podniků v odvětví (Porter, 1998a).

Výklenková strategie

Strategie nízkých nákladů a strategie diferenciace se zaměřují na celé odvětví. Výklenková strategie se zaměřuje na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady apod. Podnik s výklenkovou strategií se tedy zaměří na jeden nebo několik segmentů v rámci určitého odvětví. Chce poskytnout produkty jen těmto vybraným segmentům. Na ostatní se nezaměřuje. Podniky při této strategii musejí velice dobře rozumět svému zvolenému objektu. Podniky při této strategii musejí rozumět svému segmentu zákazníků více než podniky konkurenční, které se

zaměřují na celé odvětví, nebo jsou schopny dosáhnout nižších nákladů než podniky konkurenční (Porter, 1998a; Porter, 1998b).

U výklenkové strategie jsou dva druhy strategie. Nákladová výklenková strategie se snaží o vůdčí postavení v nejnižších nákladech v daném segmentu. Diferenciační výklenková strategie se snaží o diferenciaci v určitém segmentu. Pro výklenkové strategie je důležité, že existují rozdíly mezi jednotlivými segmenty. Právě na segmenty, které se liší od ostatních, se podnik zaměří. Některé segmenty tedy mají zákazníky s určitými konkrétními potřebami a diferenciační strategie je uspokojuje. Nákladová výklenková strategie těží z toho, že se náklady v určitých nákladech chovají jinak než v ostatních. Podniky, které mají strategii zaměřenou na nejnižší náklady nebo diferenciaci, těmto segmentům nevycházejí zcela vstříc. To je právě příležitost pro podniky s výklenkovou strategií (Porter, 1998a).

Pokud se různé podniky zaměří v odvětví na různé segmenty, může v odvětví dlouhodobě existovat několik podniků (Porter, 1998a).

Uvíznutí v nesnázích[64]

Podle Portera (1998a) podnik uvízne v nesnázích, pokud se snaží o různé generické strategie současně, ale žádnou nedokáže zavést úspěšně. Avšak přece jen připouští, že podnik může současně úspěšně realizovat strategii nejnižších nákladů i strategii diferenciace. Jde o tyto tři situace:

- konkurenti uvízli uprostřed – jde o situaci, kdy sami konkurenti podniku mají problémy. Proto nevadí, že podnik nefunguje optimálně a snaží se o obě strategie. Tato situace bývá většinou jen dočasná. V delším časovém horizontu některý konkurent začne realizovat jednu z generických strategií a podnik si bude muset vybrat jeden druh konkurenční výhody.
- náklady jsou silně ovlivněny podílem na trhu nebo vzájemnými vztahy – jde o situaci, kdy podnik dokáže získat velký podíl na trhu. To mu umožní získat nákladovou výhodu. Tato nákladová výhoda je vyšší než dodatečné náklady, které musí současně vynaložit na diferenciaci. Stále tak může mít nejnižší náklady ve srovnání s konkurenty.
- podnik je průkopníkem zásadní inovace – zavedení významné inovace v odvětví může podniku pomoci realizovat současně nejnižší postavení v nákladech i diferenciaci. Podnik však musí být jediný v odvětví, kdo přišel s inovací.

[64] Pojem uvíznutí v nesnázích, v angličtině „stuck in the middle“, je velice známé slovní spojení, které charakterizuje Porterův téměř jednoznačný názor na to, že si podnik musí vybrat mezi jednou z generických strategií.

Při realizaci generických strategií se podniky musejí snažit klást překážky svým konkurentů v jejich napodobování. Jakékoli překážky však většinou konkurenti mohou být schopni překonat. Podnik se tedy musí neustále snažit zlepšovat svoje postavení (Porter, 1998a).

Rizika generických strategií

Jednotlivé generické strategie mají samozřejmě svá rizika. Pro strategii nízkých nákladů jsou hlavní rizika tato (Porter, 1998a):

- napodobení konkurenční výhody ze strany konkurentů,
- změna technologie, díky které měl podnik vůdčí postavení v nákladech,
- změní se další faktory, které stály za výhodnou v nízkých nákladech,
- zmizí proximita v diferenciaci,
- podniky s výklenkovou nákladovou strategií, které mají ve vybraných segmentech nižší náklady.

Strategie diferenciace má tato rizika (Porter, 1998a):

- napodobení ze strany konkurentů,
- změní se preference zákazníků; důvody, proč zákazník produkty podniku kupoval, pominou,
- zmizí proximita v nákladech,
- podnikům s výklenkovou diferenciační strategií dosahují ve vybraných segmentech větší úroveň diferenciace.

Rizika výklenkové strategie jsou (Porter, 1998a):

- napodobení výklenkové strategie ze strany konkurentů,
- rozpadne se příznivá struktura v daném odvětví,
- zmizí poptávka v daném odvětví,
- v segmentu začnou působit konkurenti, kteří se zaměřovali na celé odvětví,
- konkurenti dané segmenty rozmělní ještě do menších segmentů, které dokáží lépe oslovit.

Další požadavky generických strategií

Pro jednotlivé generické strategie lze formulovat ještě další požadavky, které by měl podnik zvládat, aby daný typ strategie úspěšně realizoval. Pro strategii nízkých nákladů jde o (Porter, 1998b):

- dobrý přístup ke kapitálu,

- dobré schopnosti zvládat samotný výrobní proces,
- intenzivní dohled nad zaměstnanci,
- produkty designované tak, aby jejich výroba byla snadná,
- nízkonákladový distribuční systém,
- důsledná kontrola nákladů, časté a podrobné kontrolní zprávy,
- jasně stanová struktura a odpovědnosti v organizaci,
- stanovení kvantitativních cílů a stanovení odměn za jejich plnění.

Podnik, který chce realizovat strategii diferenciace, by měl (Porter, 1998b):

- být dobrý v marketingu,
- v podniku pěstovat tvořivou atmosféru,
- být dobrý v základním výzkumu,
- mít pověst výrobce kvalitních a technologicky pokročilých produktů,
- mít tradici v daném odvětví,
- mít dobré vztahy s provozovateli distribučních kanálů,
- umět dobře koordinovat výzkumné a marketingové aktivity,
- uměl získávat vysoce kvalifikované a tvořivé zaměstnance.

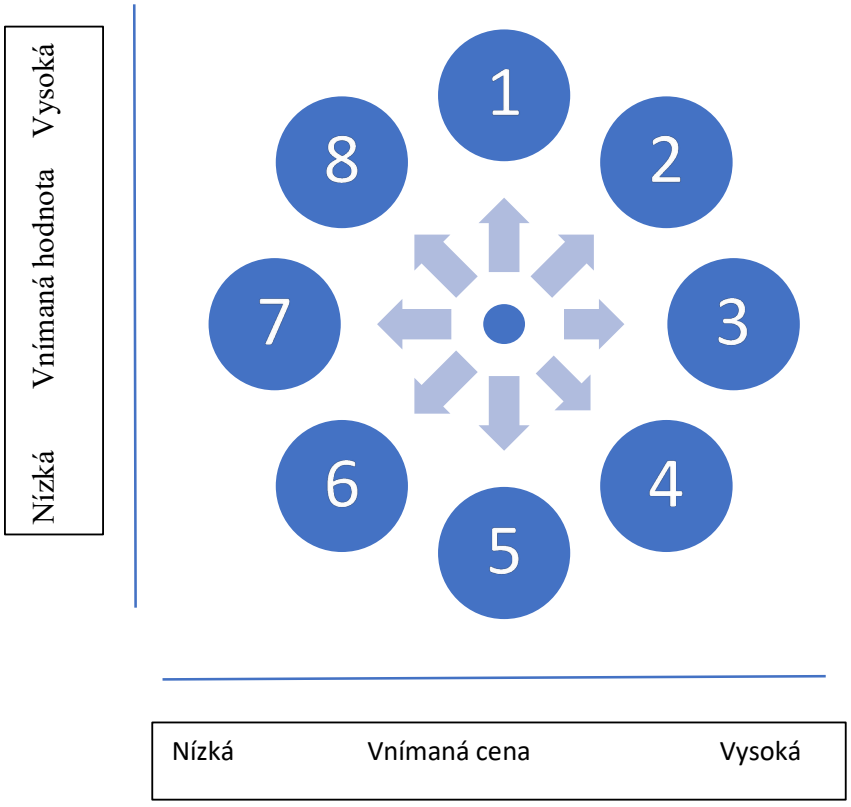
Při výklenkové strategii by mě podnik uplatňovat kombinaci faktorů, které byly uvedeny u strategie nízkých nákladů nebo diferenciace, v závislosti na konkrétním strategickém cíli (Porter, 1998b).

5.2 Strategické hodiny od Cliffa Bowmana a Davida Faulknera

Přístup strategických hodin je založen na předpokladu, že zákazníci srovnávají velikost vnímané ceny produktu a vnímané užitné hodnoty. Na základě těchto dvou charakteristik vzniká 8 základních možností směřování konkurenční strategie (Faulkner & Bowman, 1995).

Tyto možnosti jsou uvedeny na níže uvedeném obrázku. Někdy se lze setkat s označením strategické hodiny – viz dále.

Obrázek 5–1 *Konkurenční strategické možnosti*



Zdroj: Faulkner & Bowman(1995), upraveno

Směr 2 – vysoká vnímaná hodnota při vyšší ceně. Pro úspěšnou strategii je nutné, aby existovala skupina zákazníků, která vnímá hodnotu produktů jako vysokou a současně je schopná a ochotná za tyto produkty zaplatit vyšší cenu. Pro tento směr je důležité, aby strategie nebyla snadno kopírovatelná. V tomto případě by se rychle snížila možnost realizovat prémiovou cenu. Pro podnik je dále důležité správně pochopit, jaké faktory produktu představují pro zákazníka hodnotu (Faulkner & Bowman, 1995).

Směr 3 – vyšší cena bez navýšení vnímané hodnoty. Pokud podnik zvýší cenu bez navýšení zákazníkem vnímané hodnoty, může tento krok vést ke zvýšení ziskovosti pouze v případě, že ho v tomto kroku budou následovat jeho konkurenti. V tomto případě se vyvine tlak na zákazníky, aby platili více. A zvýší se ziskovost celého odvětví. Pokud by podnik při zvýšení ceny jeho konkurenti nenásledovali, ztratil by pravděpodobně svůj tržní podíl a tento krok by byl neúspěšný (Faulkner & Bowman, 1995).

Směr 4 – rostoucí cena a klesající hodnota. Tato strategie může být proveditelná pouze v případě, pokud existují omezení na straně nabídky. Ale i v tomto případě bude strategie úspěšná pouze v krátkém období (Faulkner & Bowman, 1995).

Směr 5 – snížení hodnoty při zachování ceny. Tento posun může být někdy nezamýšlený, např. při snaze snížit náklady, kdy zákazníci následně produkt začnou vnímat jako méně kvalitní. Nebo když zákazníci začnou vnímat hodnotu konkurenčních produktů jako vyšší. Tento posun ve strategickém směřování však většinou vyústí ve ztrátu tržního podílu (Faulkner & Bowman, 1995).

Směr 6 – snížení ceny a snížení hodnoty. Tento posun může podnik přivést do působení na nízkonákladovém trhu (Faulkner & Bowman, 1995).

Směr 7 – snížení ceny při stejné hodnotě. Tímto směrem se často vydává podnik, který nabízel vyšší hodnotu při stejné ceně. Konkurenti ho začali napodobovat, a proto reagoval snížením ceny (Faulkner & Bowman, 1995).

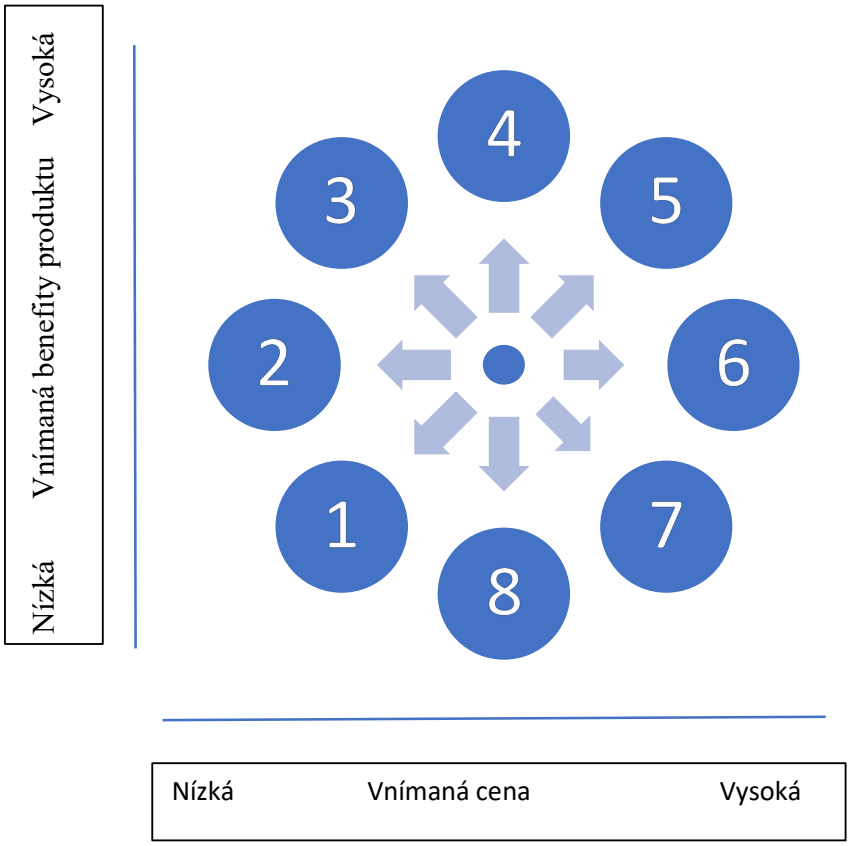
Směr 8 – zvýšení hodnoty a snížení ceny. Tento směr je považován za jediný, kde má být garantováno zvýšení tržního podílu. Aby byla tato strategie úspěšná, musí být podnik výrobce s nejnižšími náklady. Aby podnik mohl dlouhodobě úspěšně realizovat směr 8, musí být schopen vyvíjet se rychleji než jeho konkurenti, kteří se ho snaží napodobit. Jedině u této strategie si podniky nevybírají mezi hodnotou a cenou, ale nabízejí zákazníkovi obojí (Faulkner & Bowman, 1995).

Směr 1 – zvýšení hodnoty při stejné ceně. Toto směřování podniky často zvolí jako první. Zde se podnik může stát leaderem na trhu a realizovat tak některé efekty, jako jsou například úspory z rozsahu. Z těchto výhod může následně těžit, pokud se ho konkurence snaží napodobit a podnik musí změnit strategické směřování (Faulkner & Bowman, 1995).

Pokud se podnik rozhoduje o strategickém směřování, musí se kriticky zamyslet nad tím, proč by mělo být jeho zamýšlené strategické směřování úspěšné. Měl by zhodnotit, jak dobře zná zákazníky na trhu a jejich potřeby. Dále by měl vědět, co jsou z pohledu zákazníka kritické faktory pro vnímání hodnoty konkrétního produktu. Měl by se rozhodnout, jakými kritérii se budou produkty hodnotit. Dále by měl důkladně poznat konkurenci a měl by vědět, na jaké pozici v rámci představené matice tito konkurenti působí (Faulkner & Bowman, 1995).

Koncept strategických hodin je známější díky knize Exploring corporate strategy od autorů G. Johnsona, K. Scholese a R. Whittingtona. Tito autoři strategické hodiny částečně pozměnili a doplnili k jednotlivým směrům svoje komentáře. Strategické hodiny v jejich variantě jsou uvedeny na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 5.2 – *Strategické hodiny – varianta Johnsona, Scholese, Whittingtona*



Zdroj: Johnson et al. (2005), upraveno

Cenové strategie

Směr 1 – strategie „bez kudrlinek“ – kombinace nízké ceny a vnímané hodnoty. Strategie se soustředí na cenově citlivé segmenty. Tyto segmenty existují z různých důvodů, např. zákazníci nejsou schopni rozeznat rozdíly mezi produkty jednotlivých dodavatelů, zákazníci si nemohou dovolit dražší produkty, zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu a nízké přechodové náklady (Johnson et al., 2005).

Směr 2 - strategie nízké ceny– podnik se snaží nabízet produkty za nižší cenu, než mají konkurenti, ale s podobnou vnímanou hodnotou. Při této strategii existuje několik možných úskalí – dosahování nízkých marží; neschopnost investovat do vývoje produktů, což může vést ke

ztrátě vnímané hodnoty produktů; při strategii nízké ceny se podnik musí snažit rovněž o strategii nízkých nákladů a zde je náročné dosahovat nízkých nákladů tak, aby daný způsob nebyl kopírovatelný ze strany konkurentů (Johnson et al., 2005).

Směr 3 – hybridní strategie – podnik se snaží nabízet produkty s vyšší přidanou hodnotou a nižší cenou než konkurenti. Současně se snaží dosáhnout diferenciace i nízké ceny. Lze se pozastavit nad tím, zda je výhodné, když se podařilo dosáhnout diferenciace, nabízet produkty za nižší cenu než má konkurence. Lze uvést dvě situace, kdy hybridní strategie může být výhodná. První je využití této strategie při vstupu na nový trh, kde jsou již zavedení konkurenti. Díky této strategii může podnik získat dostatečný tržní podíl. V druhém případě tato strategie může podniku umožnit vyrábět a prodávat větší objemy produkce než konkurenci. To může zajistit dobré marže, protože podnik dosahuje nízkých nákladů (Johnson et al., 2005).

Směr 4 – strategie diferenciace (široce zaměřená) – podnik se snaží nabízet produkty s vyšší hodnotou pro zákazníka se stejnými nebo mírně vyššími cenami. Při této strategii je důležité vymezit, kdo jsou strategičtí zákazníci a jakou hodnotu oceňují. Dále je důležité vymezení relevantních konkurentů (Johnson et al., 2005).

Směr 5 – cílená diferenciace – podnik nabízí produkty s vyšší vnímanou hodnotou za vyšší cenu. V tomto případě se podnik obvykle zaměří na konkrétní tržní segment. Často budou produkty podniku prezentovány jako prémiové. Velkou roli bude hrát značka produktu (Johnson et al, 2005).

Strategie 6, 7 a 8 Johnson et al. (2005) označují za strategie pravděpodobně předurčené k selhání.

Při směru 6 podnik nabízí produkty za vyšší cenu, aniž by zvýšil hodnotu pro zákazníka. Tuto strategii mohou realizovat podniky, které mají postavení monopolu. Pokud však postavení podniku není chráněno například významnými překážkami vstupu do odvětví, nebude podnik schopen konkurovat ostatním podnikům v odvětví (Johnson et al., 2005).

Při směru 7 podnik zvýší cenu svých produktů, ale sníží jejich hodnotu. Ve směru 8 podnik nechá cenu stejnou, ale hodnota se také sníží. Při obou strategiích přirozeně hrozí, že podnik přijde o svůj tržní podíl (Johnson et al, 2005).

Kro každé směřování v rámci strategických hodin je nutné znát kritické faktory úspěchu (Johnson et al, 2005).

Ve výše uvedeném textu byl představen koncept strategických hodin. Nejdříve bylo čerpáno z původní textu a následně z jeho adaptace od jiných autorů. Čtenář má možnost srovnat shrnutí obou textů.

Johnson et al. (2005) se dále zabývají faktory, které umožňují konkrétní typ konkurenční výhody udržet dlouhodobě. Formulují tyto možnosti, kdy si podnik strategii založenou na ceně mohou udržet:

- podnik se strategií nízké ceny se smíří s nízkou marží, protože v celkovém objemu prodá více než konkurenti, nebo snížení ceny produktu mohou kompenzovat benefity, které vyplývají z vazeb v rámci portfolia podniku;
- podnik může vyhrát cenovou válku, pokud dosahuje nižších nákladů než konkurenti[65], nebo má připraveno více zdrojů na dlouhodobé financování cenové války a je ochotný je na tento účel vynaložit;
- podnik se soustředí na tržní segmenty, kde je nízká cena pro zákazníky důležitá. Příkladem jsou privátní značky maloobchodních řetězců, protože zde zejména marketingové a režijní náklady jsou zde malé ve srovnání se značkovými výrobci.

Podmínky pro udržení výhody diferenciace jsou následující (Johnson et al, 2005):

- podnik vybuduje překážky pro imitaci svých produktů;
- existuje nedokonalá mobilita zdrojů a schopností, díky kterým podnik vybudoval výhodu diferenciace. Jde o to, zda dané zdroje a schopnosti mohou být obchodovány. Pokud fotbalový klub vítězí díky svým hráčům, ti mohou být koupeni konkurentem tohoto klubu. Některé zdroje a schopnosti jsou obtížněji přenositelné nebo obtížně obchodovatelné. Příkladem mohou být konkrétní vlastnosti některých nehmotných aktiv jako je značka nebo dobrá pověst. Dalším příkladem je existence přechodových nákladů pro zákazníka, který by musel vynaložit při přechodu k novému dodavateli.
- podnik je schopný dlouhodobě dosahovat nejnižších nákladů a vyšších marží ve srovnání s konkurencí. Tento vyšší zisk investuje do diferenciace svých produktů[66].

[65] Zde autoři dále odkazují na Porterovu strategii nejnižších nákladů.
[66] V tomto bodě si čtenář jistě vzpomene na jednu z možností, kdy M. Porter připouští souběh generických strategií.

5.3 Strategie dle Petera Ferdinanda Druckera

Peter Ferdinand Drucker rozlišuje čtyři základní podnikatelské strategie (Drucker, 1993):

- být „nejprvnější a nejmaximálnější“,[67]
- „udeřit na ně tam, kde nejsou“[68],
- ekologické niky,
- změna hodnot a charakteristik.

Při této strategii být „nejprvnější a nejmaximálnější“ jde firmám o vedoucí postavení nebo přímo o ovládnutí daného trhu a oboru. Tato strategie se obecně jeví jako jedna z nejatraktivnějších. Současně je však tato strategie velmi riziková. Na druhé straně, pokud je úspěšná, je tato strategie vysoce výnosná. Aby byla tato strategie úspěšná, musí být velice pečlivě promyšlená. Další nutnou podmínkou je vynaložení velkého množství zdrojů pro realizaci této strategie. I po dosažení prvního místa na trhu musejí podniky dále masivně investovat, aby získaly nové zákazníky, rozšířily využití svých produktů a realizovaly úspory v provozní oblasti, které umožní snížit náklady (Drucker, 1993).

Strategii „udeřit na ně tam, kde nejsou“ je možné realizovat tvůrčí imitací nebo podnikatelských judem. Podniky při realizaci strategie tvůrčí imitace čekají, až někdo přijde na trh s něčím novým, ale tento nový produkt není dotažený do finální úspěšné podoby. Při strategii tvůrčí imitace je produkt vylepšen do podoby, kterou ocení zákazníci. Při této strategii jde podnikům o ovládnutí trhu a získání dominantního postavení. Cíl je tedy stejný jako u strategie „nejprvnější a nejmaximálnější“. Tato strategie je však výrazně méně riziková. Podniky tuto strategii realizují v okamžiku, kdy je již produkt na trhu zaveden, existuje poptávka po tomto produktu a je možné získávat informace o chování zákazníků při koupi tohoto produktu. Tato strategie se tedy odvíjí od zákazníků, resp. trhů. Při této strategii není vytvářena poptávka, ale podniky uspokojují poptávku, která už existuje. Nebezpečím při této strategii je nesprávný odhad vývoje trhu, kdy podniky imitují produkty, které se ukáží jako neúspěšné. Strategie podnikatelského juda je úspěšná v případě, kdy vedoucí podniky na trhu nereagují na neočekávané události, které se na trhu objeví. Tato strategie je dále úspěšná v případě, když inovátor na trhu dlouho realizuje strategii sbírání smetany. Při této strategii inovátor dlouho drží vysoké ceny a nepřipouští si, že tuto cenovou strategii nemůže držet dlouhodobě. Strategie

[67] V originále „Fustest with the Mostest“. V těchto skriptech je použit překlad jako v knize Inovace a podnikavost Praxe a principy z roku 1993 v nakladatelství Management Press.

[68] „Hit Them Where They Ain’t“

podnikatelského juda je také úspěšná v případě, když se mění situace na trzích a stávající zavedené podniky tyto změny odmítají vzít v úvahu. Cílem strategie „udeřit na ně tam, kde nejsou“ je získání dominantní postavení na trhu. Nejde však o přímý konkurenční boj, ale o využití nějakého aspektu, který hlavní konkurenti přehlížejí (Drucker, 1993).

Cílem strategie „ekologické tržní niky“ není získání dominantní postavení na velkém trhu, ale ovládnutí nějaké malé oblasti. Strategie ekologické tržní niky se může realizovat strategií mýtní závory, strategií specializované odbornosti a strategií specializovaného trhu. Podmínkou strategie mýtní závory je zásadní význam konkrétního produktu pro určitý proces. Riziko nevyužití tohoto produktu musí být výrazně vyšší než cena tohoto produktu. Současně musí být velikost trhu tohoto produktu relativně omezená, aby nelákala nové podniku vstoupit do odvětví. Strategie specializované odbornosti, jak název napovídá, je závislá na vynikajícím zvládnutí nějaké činnosti. Na rozdíl od strategie mýtní závory je však potenciální trh pro strategii specializované odbornosti relativně velký. Tato strategie je výsledkem systematické analýzy a hledání uplatnění především v nově vznikajících oborech, kde je tato vysoká odbornost oceněna. Základem strategie specializovaného trhu je důkladná a speciální znalost trhu. V ostatních aspektech je tato strategie podobná strategii specializované odbornosti (Drucker, 1993).

Při strategii „změny hodnot a charakteristik“ nejde o inovaci samotnou, ale jde o změnu užitné hodnoty u produktu, který může být velice starý. Podstatou této strategie není vývoj nového produktu, ale nabídnutí hodnoty zákazníkovi, kterou mu přináší stávající produkt. Tato strategie vytváří zákazníka (Drucker, 1993).[69]

[69] V rámci tohoto přístupu autor skript spatřuje velkou podobnost s konceptem modrého oceánu, který byl formulován později.

5.4 Strategie modrého oceánu

V roce 2005 přišli autoři Kim a Mauborgne s koncepcí strategie modrých oceánů. Podstata této strategie spočívá v hodnotové inovaci a ve vytvoření nové poptávky a tedy ve vytvoření nového odvětví. Stávající odvětví autoři nazývají strategií rudých oceánů. Pro modré oceány je typický nevyužití trh a vysoký ziskový potenciál.

Ke konceptu strategie modrých oceánů autoři dospěli na základě analýzy zahajovaných podnikatelských projektů ve108 firmách. U 86 % projektů šlo o činnost v rámci stávajících produktových řad a dle terminologie Kima a Mauborgne o aktivity v rudých oceánech. Tyto projekty v rámci „rudých oceán“ představovaly podíl 62 % na celkových příjmech a podíl na zisku činil 39 %. 14 % projektů bylo realizováno v rámci „modrých oceánů“. Tyto projekty představovaly 38 % příjmů firem a 61 % zisku (Kim & Mauborgne, 2005).

Za modré oceány autoři považují dosud neexistující odvětví. Je zde nevyužitý tržní prostor. Jsou zde příležitosti pro ziskový růst. Konkurenti zde nejsou významní. Pravidla pro fungování v rámci odvětví se budou utvářet (Kim & Mauborgne, 2005).

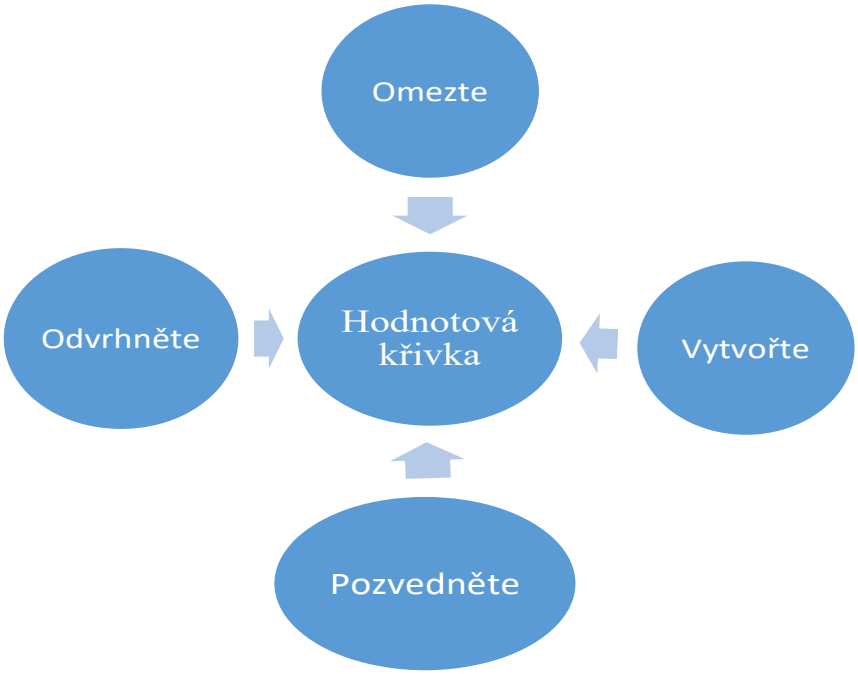
Naopak rudé oceány tvoří dnes existující odvětví. Hranice odvětví jsou zde jasně vymezena. Konkurenti v odvětví soupeří mezi sebou. Přesto však rudé oceány budou vždy významné, protože budou vždy součástí podnikání (Kim & Mauborgne, 2005).

Jak bylo zmíněno výše, základem strategie modrých oceánů je hodnotová inovace. Ta má přinést zainteresovaným subjektům skokový přírůstek hodnoty. Podniky realizující strategii modrého oceánu se nesrovnávají s konkurenty, ale snaží se o hodnotovou inovaci. Přinášejí zákazníkovi skokový přírůstek hodnoty. Důležité jsou oba aspekty – inovace a hodnota. Při soustředění pozornosti pouze na hodnotu hrozí, že přírůstek hodnoty bude pouze přírůstkový. Při soustřední pozornosti pouze na inovaci hrozí, že podnik bude zaměřovat na technologii, na maximálně moderní produkty apod. Zde však hrozí, že zákazníci takové produkty neocení nebo budou příliš drahé (Kim & Mauborgne, 2005).

Důležitým prvkem strategie modrého oceánu je skutečnost, že si podnik nevybírá mezi náklady a hodnotou[70]. Vytvořili tzv. systémový rámec čtyř opatření, které ovlivňují hodnotovou křivku. Dvě opatření se týkají nákladů a dvě opatření se týkají hodnoty.

[70] Takto je to chápáno u Porterových generických strategií. Podnik si má vybrat mezi nejnižšími náklady a diferenciací. A diferenciace znamená nutnost vynaložit vyšší náklady.

Obrázek 5.3 - *Systémový rámec čtyř opatření*



Zdroj: Kim & Mauborgne(2005), upraveno

První dvě opatření zkoumají, jaké faktory jsou v odvětví považovány za samozřejmé. A tato opatření jsou (Kim & Mauborgne, 2005):

- Jaké faktory jsou v odvětví považovány za samozřejmé, a podnik je má odvrhnout?
- Jaké faktory by měly být upraveny na úroveň nižší, než je standard odvětví.

Další dvě opatření se zaměřují na to, jaké faktory tvoří hodnotu. Tato opatření jsou (Kim & Mauborgne, 2005):

- Jaké faktory v odvětví by měly být pozvednuty na vyšší úroveň, než je standard odvětví?
- Jaké faktory by měly být vytvořeny, protože je odvětví nikdy neposkytovalo?

Autoři uvádějí dva základní úspěšné příklady realizace strategie modrého oceánu a hodnotové křivky. Prvním je cirkus Cirque du Soleil. Jde o podnik, který založila skupina pouličních umělců. Tento příklad poukazuje na to, že klasická interpretace některých metod strategické analýzy nemusí dávat vždy správné závěry. Cirkusové odvětví je ve fázi poklesu a z tohoto pohledu není atraktivní. Klasickým pohledem v něm není příležitost pro velký růst. Cirkusy soupeří s různými dalšími druhy zábavy. Dále jsou zde problémy s ochránci zvířat. Cirque du Soleil se však nezaměřil na děti a nepřetahoval zákazníky ostatním cirkusům, ale zaměřil se na nové zákazníky. Těmi byli dospělí, na které tradiční cirkusy zaměřené nejsou. Vytvořil si tím nový tržní prostor. Cirkus zrušil vystoupení se zvířaty a tím eliminoval také značnou část nákladů, protože jejich chov je z tohoto hlediska náročný. Vytvořil kultivované prostředí pro diváky a představení mělo dějový příběh (Kim & Mauborgne, 2005).

Druhým příkladem[71] úspěšné strategie modrého oceánu je úspěch australského podniku Casella Wines, který vyrábí víno, při působení na americkém trhu. Americký trh je vysoce konsolidovaný a konkurenční. Mezi důležité konkurenční faktory patří cena jedné lahve vína, etikety zdůrazňující získané ceny na vinařských soutěžích, exkluzivita balení, kvalita daná kvašením a zráním vína, význam vinařské trati, komplexita chuti vína apod. Podnik Casella Wines zjistil, že většina Američanů nemá víno jako oblíbený nápoj, protože z něj mají obavy. Nerozumějí například komplexitě chuti, která je však současně považována za jeden z důležitých faktorů v odvětví. Proto podnik přišel s myšlenkou nabídnout netradiční a zábavné víno. Přišel s nabídkou vína Yellow Tail, které mělo být alternativou pro konzumenty piva, koktejlů a jiných podobných alkoholických nápojů. Podnik vytvořil tyto tři faktory pro výběr vína: snadnost konzumace, snadnost výběru a zábava. Ostatní odvrhli nebo omezili. Pro Američany bylo obtížné ocenit „komplexní“ chuť vína. Podnik přišel s vínem, které bylo jednodušší a sladší a osvěžující. U tohoto vína byly odvrženy nebo omezeny také všechny další faktory tradičně v odvětví považované za důležité - zrání v dubových sudech, komplexita chuti, odborná terminologie, šířka nabídky vín, tradice vinařské oblasti. Protože se zkrátila dobra zrání, snížila se i potřeba investovaného kapitálu. Sladká chuť vína byla tradičními subjekty v odvětví kritizována a považována za úpadek odvětví. Zákazníci však měli jiný názor (Kim & Mauborgne, 2005).

Dalším typickým rysem nabídky vína v maloobchodě ve Spojených státech byla její velká rozmanitost. Nákupní uličky byly plné různých vín. Ale zákazníci se v nich nevyznali. Informace na etiketách pro ně byly také nesrozumitelné. Ani prodavači se v nabídce nevyznali. Ve své podstatě byl výběr vína pro většinu zákazníků frustrující. Vína Yellow Tail to změnila. Bylo

[71] Tento příklad autor skript považuje za vhodnější. Nutí totiž čtenáře akceptovat skutečnost, že ne vše, co je tradičně vnímáno jako správné, je pro zákazníka to nejlepší.

nabízeno jedno bílé a jedno červené víno. Navíc na etiketě byl klokan místo odborných informací. V takto úzké nabídce se vyznali i prodavači, kteří nosili oblečení typické pro australské vnitrozemí. Toto víno doporučovali, protože z něj neměli obavy a vyznali se v něm. Zjednodušení nabídky znamenalo i nákladové úspory pro podnik. Protože podnik zvýšil hodnotu pro zákazníky, mohl i zvýšit cenu svých produktů. Podnik tedy pozvedl faktory jako je cena v segmentu levnějších vín a zapojil prodavače do prodeje. Vytvořil faktory jako snadnost konzumace a výběru vína (Kim & Mauborgne, 2005).

Autor skript s konceptem modrého oceánu souhlasí a vidí v něm velkou příležitost zejména pro drobné nebo začínající podnikatele, protože součástí tohoto konceptu nejsou nutně velké investice do technologických inovací. Současně si však myslí, že tento koncept a jeho podstata není nová. Lze ji nalézt u některé ze strategií Petera Druckera, v rámci konceptu disruptivních inovací[72] nebo v rámci funkčně[73] nákladového přístupu. Je však nesporné, že koncept strategie modrého oceánu byl řadu let po svém představení velice populární. A rovněž původní článek „Blue Ocean Strategy“, který publikován v říjnu 2004 v časopise Harvard Business Review má velké množství citací.

[72] Tento koncept není ve skriptech představen.

[73] Na Fakultě podnikohospodářské se mu v minulosti věnoval prof. Vlček. V knihovně Vysoké školy ekonomické je stále možné si půjčit jeho knihy.

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: Porterovy generické strategie, strategie nízkých nákladů, Druckerovy strategie, strategie modrého oceánu, konkurenční strategie.

Testové otázky

1) Strategie modrých oceánů je založena na:

a) minimalizaci nákladů a poskytování produktů s nejnižší cenou,
b) v hodnotové inovaci,
c) v poskytování luxusních, prémiových produktů,
d) v uspokojování široké masy zákazníků.

2) Mezi podnikatelské strategie podle P. F. Druckera patří:

a) diferenciační strategie,
b) strategie rudého oceánu,
c) strategie „nejprvnější a nejmaximálnější“,
d) strategie nízkých nákladů.

3) Mezi základní generické strategie podle Portera patří:

a) strategie diferenciace,
b) „udeřit na ně tam, kde nejsou“,
c) strategie rudých oceánů,
d) strategie modrých oceánů

4) Pro Porterovy generické konkurenční strategie je typické:

a) výběr mezi diferenciací a náklady,
b) důraz na souběh strategie nízkých nákladů a diferenciace,
c) důraz na marketingové aktivity a zaměření se na luxusní trhy,
d) snaha o hodnotovou inovaci.

Správné odpovědi: 1b, 2c, 3a, 4a.

6 Hodnocení a výběr variant strategie

Podnik může na základě provedených analýz formulovat více možností dalšího vývoje. Pro výběr a vyhodnocení jednotlivých variant strategie lze použít kritéria vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti (Johnson et al., 2005).

Kritéria vhodnosti jsou zaměřená na to, do jaké míry jsou jednotlivé varianty strategie konzistentní se závěry provedené strategické analýzy (Johnson et al., 2005).

Kritéria přijatelnosti hodnotí, jaké úrovně kritérií výkonnosti podnik díky jednotlivým variantám dosáhne, a jak daná varianta odpovídá očekáváním zájmových skupin (Johnson et al, 2005).

Kritéria proveditelnosti se zabývají tím, jak daná varianta strategie bude fungovat v praxi. Například se hodnotí, zda je daná varianta strategie proveditelná se zdroji podniku (Johnson et al., 2005).

6.1 Hodnocení vhodnosti

Toto kritérium se zaměřuje na to, zda se daná strategie zaměřuje na klíčové faktory, které byly identifikovány v rámci strategické analýzy. Hodnotí se, do jaké míry daná strategie reflektuje očekávaný vývoj v okolí, jak využívá schopnosti podniku. Kritéria vhodnosti svým způsobem mohou být považována za odůvodnění strategie. Posuzují, zda odpovídají strategické pozici organizace (Johnson et al., 2005).

Kritéria vhodnosti jinými slovy hodnotí tyto oblasti (Johnson & Scholes, 1988):

- zda varianta strategie řeší problémy (slabé stránky a hrozby) identifikované ve strategické analýze, např. jak strategie zlepší konkurenční postavení, nebo sníží závislost podniku na konkrétním dodavateli,
- zda varianta strategie využívá silné stránky podniku a využívá příležitosti, např. jak strategie využije růstový potenciál trhu, nebo využije efektivní distribuční systém podniku,
- zda je varianta strategie v souladu s cíli podniku, např. zda varianta strategie může splnit očekávání v požadovaném růstu podniku.

Níže v tabulce jsou uvedeny některé příklady hodnocení vhodnosti variant strategie.

Obrázek 6-1 - *Příklady hodnocení vhodnosti strategické varianty*

Strategická možnost	Proč by tato možnost mohla být vhodná z hlediska:		
	Prostředí	Schopnost	Očekávání
Rozvoj trhu	Současné trhy jsou nasycené Nové příležitosti pro geografické rozšíření, vstup na nové segmenty nebo nové užití	Využití současných produktů	Lepší návratnost při středním riziku při využití stávajících silných stránek nebo znalosti trhu
Diversifikace	Současné trhy jsou nasycené nebo klesající	Využít klíčové kompetence v nových oblastech	Větší návratnost při vyšším riziku

Zdroj: Johnson et al., (2005)

Možné nástroje pro hodnocení vhodnosti jsou (Johnson et al, 2008):

- TOWS matice,
- stanovení relativní vhodnosti možností, které podnik má. Ke stanovení této relativní vhodnosti lze použít plánování scénářů, rozhodovacích stromů nebo hodnocení strategických možností, kdy možnosti jsou hodnocení podle vybraných klíčových faktorů souvisejících se strategickou pozicí organizace – každá strategická možnost je podle těchto kritérií ohodnocena a vznikne pořadí strategických možností (hodnocených variant strategie).

6.2 Hodnocení přijatelnosti

Přijatelnost se zabývá hodnocením, jaké parametry výkonnosti bude mít podnik při dané variantě strategie a jak budou naplněna očekávání zájmových skupin. Lze se zabývat třemi oblastmi: výnosností, rizikem a reakcemi zájmových skupin (Johnson et al, 2005).

6.2.1 Výnosnost

V rámci této části se budou posuzovat finanční i nefinanční výnosy, které plynou z jednotlivých variant strategie pro zainteresované skupiny. Pro hodnocení výnosnosti[74]je možné použít řadu metod. Níže jsou uvedené některé z nich (Johnson et al, 2008).

[74] Možná lépe přínosů v obecnějším slova smyslu.

Analýza ziskovosti[75]

Tato disciplína obsahuje mnoho metod pro hodnocení přínosů zejména pro některé zájmové skupiny. Jsou to různé ukazatele ziskovosti. Pro hodnocení peněžních přínosů lze použít dále doby návratnosti, čistou současnou hodnotu nebo doby návratnosti.

Cost-benefit analýza

Tato metoda slouží k hodnocení projektů. Nebere však v úvahu pouze peněžní toky, ale i další přínosy nebo naopak negativní dopady na zkoumané subjekty. Cost benefit analýza vyhodnocuje přínosy a újmy pro zájmové skupiny, agreguje je a převádí je na hotovostní toky. Následně lze rozhodnout, zda bude nebo nebude hodnocený projekt přínosem. V případě více projektů umožňuje tyto projekty podle výsledků cost benefit analýzy srovnat (Sieber, 2004).

Dobrým příkladem pro využití cost benefit analýzy je stavba dálnice. Samotné peněžní toky jsou zřejmé. Jednak to budou výdaje na samotnou stavbu. Příjmy budou z vybírání mýtného. Současně však stavba a provozování dálnice přinese další přínosy a újmy. Mezi přínosy patří například zlepšení dopravní obslužnosti dané oblasti a zvýšení atraktivity pro podnikání. Mezi újmy naopak zvýšení hlučnosti a prašnosti. Tyto efekty se v rámci cost benefit analýzy ocení a převedou na peníze. A následně se vyhodnotí, zda je na základě všech pozitivních a negativních dopadů stavba nové dálnice přínosná.

Dalšími možnými přístupy pro hodnocení výnosnosti jsou například reálné opce nebo analýza hodnoty pro vlastníka (Johnson et al., 2008). V těchto skriptech jim však nebude věnována další pozornost.

6.2.2 Riziko[76]

Další oblastí hodnocení je riziko, tedy hodnocení následků selhání strategie a hodnocení pravděpodobnosti tohoto selhání. Riziko může být vysoké například pro podniky, které se snaží o dlouhodobé inovace. Podniky musejí klást důraz na to, aby pracovaly i s riziky, která nemají bezprostřední finanční dopad. Pro hodnocení rizika mohou být užity různé metody mezi ně patří například finanční ukazatele[77] nebo citlivostní analýza (Johnson et al, 2005).

[75] Analýze ziskovosti nebude v této části věnován další prostor. Například finanční analýza je zpracována poměrně podrobně v jiné podkapitole skript a jsou jí věnovány specializované publikace stejně jako jiným metodám jako je čistá současná hodnota apod.

[76] Analýze zranitelnosti a rizikům je věnována samostatná podkapitola skript.

[77] Může jít o hodnocení kapitálové struktury nebo ukazatele likvidity. Podrobněji je popsáno v příslušné podkapitole skript.

Analýza citlivosti[78] v zásadě testu předpoklady strategie. Hodnotí citlivost výsledku na každý z předpokladů. Například podnik předpokládá růst poptávky o 5 procent ročně, při které předpokládá určitý zisk. V rámci analýzy citlivosti zjišťuje, jak se změní zisk podniku, pokud poptávka poroste třeba jen o jedno procento (Johnson et al., 2008).

6.2.3 Reakce zájmových skupin[79]

Reakce zájmových skupin na jednotlivé varianty strategie a jejich očekávané výsledky je součástí hodnocení přijatelnosti. Zásadní reakce zájmových skupin bude u takových aktivit jako je restrukturalizace podniku, fúze s jiným podnikem nebo outsourcing výroby, který povede k propouštění zaměstnanců (Johnson et al., 2008).

6.3 Hodnocení proveditelnosti

V rámci hodnocení proveditelnosti se zjišťuje, zda má podnik zdroje a kompetence k realizaci dané varianty strategie. Proveditelnost strategie lze hodnotit z hlediska finanční proveditelnosti a z hlediska nasazení zdrojů (Johnson et al, 2008).

Finanční proveditelnost

V rámci hodnocení finanční proveditelnosti se zjišťuje potřebná velikost finančních zdrojů a jejich dostupnost v okamžiku potřeby. Dále se v této části provádí analýza bodu zvratu. Dále lze vyhodnocovat rozdílnou nákladovou strukturu jednotlivých variant strategie a dopad této nákladové struktury na rizikovost strategie (Johnson et al., 2008).

Nasazení zdrojů

Kromě finanční proveditelnosti je nutné při hodnocení proveditelnosti identifikovat zdroje a schopnosti, které jsou nutné pro danou variantu strategie. Proveditelnost strategie bude záviset na tom, zda má podnik tyto zdroje a schopnosti k dispozici, nebo je schopen je získat nebo vytvořit. Například expanze na nové trhy bude závislá nejen na dostatku finančních zdrojů, ale také na odpovídajících znalostech a dovednostech v oblasti marketingu a distribuce. Posuzuje se zde, jak se musejí změnit současné schopnosti organizace, aby bylo možné danou variantu strategie realizovat. Dále se posuzuje, zda lze vybudovat klíčové schopnosti k získání a udržení konkurenční výhody v rámci dané varianty strategie. Hodnotí se, zda jsou tyto změny v podniku proveditelné (Johnson et al., 2008).

[78] Podrobnější charakteristika této metody je opět nad rámec těchto skript.
[79] Zájmovým skupinám je opět věnována příslušná část skript.

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: kritéria vhodnosti, kritéria přijatelnosti, kritéria proveditelnosti.

Testové otázky

1) Při hodnocení variant strategie je analýza bodu zvratu typicky v části věnované:
   a) vhodnosti,
   b) přijatelnosti,
   c) proveditelnosti
   d) ve všech částech.
2) Cost-benefit analýza je typická:
   a) důsledným zaměřením na cash-flow,
   b) hodnocením přínosů a snížení užitku pro vlastníky,
   c) zohledněním finančních toků i nefinančních přínosů a negativních dopadů,
   d) zaměřením na neziskové organizace.

Správné odpovědi: 1c, 2c.

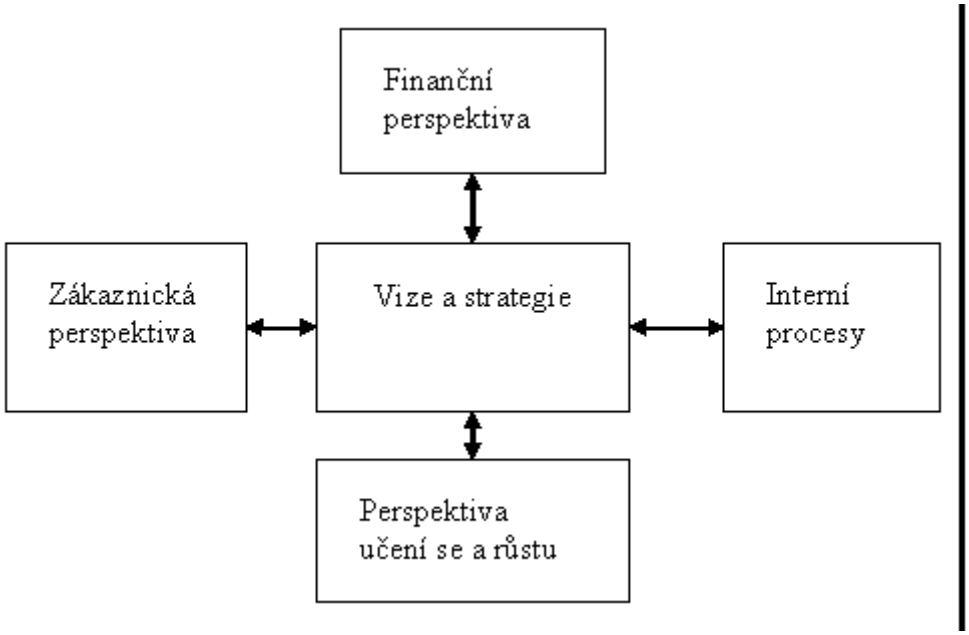
7 Implementace strategie a Balanced Scorecard

Aby podnik mohl efektivně implementovat strategii, byl vyvinut koncept Balanced Scorecard. Tento koncept by měl vyhovovat náročným podmínkám konkurenčního prostředí. Implementuje strategii na všech podnikových úrovních. Tento koncept by měl reflektovat skutečnost, že v konkurenčním prostředí se zvyšuje význam nehmotných aktivit. Tato nehmotná aktiva jsou schopná (Kaplan & Norton, 2006):

- vybudovat vztahy se zákazníky, kdy vztah ke stávajícím zákazníkům je zachován a současně jsou budovány vztahy se zákazníky novými a na nových trzích.
- přicházet na trh s novými, inovovanými výrobky, které odpovídají potřebám zákazníků.
- vyrábět kvalitní produkty, které jsou přizpůsobené zákazníkům na míru při nízkých cenách a s krátkými dodacími lhůtami.
- využívávat plně schopnosti zaměstnanců a využívat jejích potenciál.
- využívat informační technologie a systémy.

V konceptu Balanced Scorecard jsou zahrnuta tradiční finanční měřítka. Protože tato se však dlouhodobě jeví jako nedostatečná, jsou v konceptu BS zahrnuty další tři perspektivy: zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Tento základní rámec metody BS je uveden v níže uvedeném obrázku.

Obrázek 7.1 - *Perspektivy metody Balanced Scorecard*



Zdroj: Kaplan & Norton, (2006), upraveno

Koncept Balanced Scorecard měří, jak jednotlivé části podniku tvoří hodnotu pro jeho zákazníky. Jak bylo zmíněno výše, tento koncept využívá finanční i nefinanční ukazatele. Tyto ukazatele musejí být součástí informačního systému podniku a musejí být k dispozici pro pracovníky na všech úrovních podniku. Potom mohou pracovníci porozumět důsledkům svých rozhodnutí. Tato měřítka nejsou stanovena nahodile. Musejí být stanovena na základě formulovaného poslání podniku a strategie podniku. Tento koncept by měl převést strategii podniku do ukazatelů, které jsou měřitelné (Kaplan & Norton, 2006).

Balanced Scorecard je nástroj pro strategické řízení, který má umožnit řídit strategii podniků v dlouhém období. Kritické procesy, ke kterým se Balanced Scorecard využívá, jsou především (Kaplan & Norton, 2006):

- Vyjasnění vize a strategie a převedení strategie do konkrétních strategických cílů.
- Komunikaci strategických cílů a měřítek napříč organizací.
- Formulování cílů a dosažení souladu v jednotlivých strategických iniciativách.
- Posílení zpětné vazby ve strategických procesech a procesu učení se.

Systém Balanced Scorecard tedy umožňuje převést strategii podniku a jeho poslání do cílů a ukazatelů v rámci výše uvedených čtyřech perspektiv. Tyto perspektivy jsou důležité pro soulad mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Umožňují dát také do souladu „tvrdá“ měřítka s měřítky „měkkými, subjektivními“ (Kaplan & Norton, 2006).

Finanční perspektiva

Finanční ukazatele lze považovat za ukazatele vrcholové, protože do nich směřují ostatní cíle a měřítka konceptu BSC. Ukazují, jak realizovaná strategie zlepšuje výsledky podniku. Měřítka mají být vybírána tak, aby napomáhala ke zlepšení výkonnosti podniku ve finanční oblasti. Mají umožnit posouzení, které činnosti jsou pro podnik dlouhodobě výhodné (Kaplan & Norton, 2006).

Při stanovování finančních cílů je nutné vzít v úvahu, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází. Základní fáze životního cyklu jsou růst, udržení a největší výnosy (sklizeň). V rámci fáze růst mají podniky a jejich produkty velký potenciál. Pro jeho využití je často nutné věnovat značné zdroje pro vývoj a podporu těchto produktů. Často se v této fázi pracuje se záporným cash flow a nízkou rentabilitou. Finančním cílem v této fázi bude růst obratu a růst prodejů v jednotlivých segmentech. Ve fázi udržení je nutné často investovat do produktů, ale v této fázi je již očekávána vysoká návratnost vynaložených prostředků. Typická finanční měřítka jsou ukazatele ziskovosti, např. ekonomická přidaná hodnota, návratnost investic, výnosnost vloženého kapitálu apod. Ve fázi zralosti (sklizně) již podniky neinvestují, ale usilují o vysokou návratnost prostředků. Typickým cílem je vysoký cash flow (Kaplan & Norton, 2006).

Každé strategii (růst, udržení, sklizeň) odpovídají tyto finanční oblasti (Kaplan & Norton, 2006):

- růst obratu a mix výrobků/služeb,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.

Finanční perspektiva v koncepci Balanced Scorecard formuluje ukazatel pro hodnocení úspěšnosti podniku a současně stanoví proměnné pro formulování a hodnocení dlouhodobých cílů. V rámci finanční perspektivy je vždy nutné respektovat odvětví, konkurenční prostředí i strategii podniku (Kaplan & Norton, 2006).

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je významnou části BSC, protože v této části se určí zákazníci, o které daný podnik usilujíce. Jsou zde formulována měřítka u jednotlivých tržních segmentů. Tento krok je pro BSC typický, protože převádí strategické poslání do konkrétních tržně orientovaných cílů. V této perspektivě je také důležitá důkladná analýza zákazníků a segmentace trhu. Podniky si musejí vybrat, na jaké tržní segmenty se budou orientovat (Kaplan & Norton, 2006).

Základní skupiny měřítek zákaznických výstupů jsou (Kaplan & Norton, 2006):

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

V rámci měřítka podíl na trhu lze zvolit počet zákazníků, velikost tržeb nebo počet prodaných produktů. V rámci měřítka získávání nových zákazníků podniky měří, jak se danému podniku daří získávat zákazníky. Měřítko může být relativní nebo absolutní. Měřítko udržení zákazníků umožňuje podnikům získat informaci o tom, jak si buduje a udržuje vztahy se zákazníky. Spokojenost zákazníků zjišťuje stupeň spokojenosti u jednotlivých zákazníků[80]. Poslední měřítko ziskovost zákazníků umožňuje podniku zjistit, jaký zisk plyne z konkrétního tržního segmentu nebo zákazníka (Kaplan & Norton, 2006).

Perspektiva interních procesů

V rámci této perspektivy podniky identifikují procesy, které jsou významné pro dosažení cílů podniku. Touto perspektivou se podniky zabývají, když stanoví cíle a měřítka ve finanční a zákaznické perspektivě. BSC se snaží objevovat nové procesy a je zaměřen na inovační procesy a vytváření dlouhodobých hodnot (Kaplan & Norton, 2006).

V konceptu BSC je důležité poznat hodnototvorný řetězec. Je zde členěn na tři základní procesy: inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Inovační proces se zaměřuje na odkrývání potřeb zákazníků a následnou tvorbu produktů, které budou tyto potřeby uspokojovat. Provozní proces je zaměřen na stávající produkty, které jsou již dodávány zákazníkům. Stále platí, že provozní efektivnost a snižování nákladů jsou důležitými faktory úspěšnosti podniku. Současně je možné zdůraznit, že provozní efektivnost není často rozhodující pro tuto úspěšnost. Poprodejní servis může mít významnou roli zejména u produktů, kde zákazníci očekávají tento

[80] Lze měřit například počtem opakovaných nákupů nebo počtem reklamací.

druh služeb. Lze sem zahrnout i nezáruční opravy, příjem poškozených produktů apod. (Kaplan & Norton, 2006).

Perspektiva učení se a růstu

Předchozí tři perspektivy stanovovaly oblasti, ve kterých musejí podniky mít dobré výsledky, aby byly výkonné. Perspektiva učení se a růstu vytváří infrastrukturu, která má umožnit dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Perspektiva učení se a růstu má tři základní oblasti: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan & Norton, 2006).

Zaměstnanci potřebují pro svoji práci relevantní informace v optimálním množství a dostatečně včas. Proto jsou důležité dobře fungující informační systémy, které pomohou zlepšovat procesy. Kvalifikovaní zaměstnanci a dobrý informační systém nejsou dostatečné podmínky pro úspěch organizace. Pracovními musejí být motivováni ke svojí práci a k plnění svěřených úkolů. Příkladem měřítka motivace zaměstnanců je počet podnětů na jednoho zaměstnance (Kaplan & Norton, 2006).

Deklarované přínosy metody Balanced Scorecard jsou (Kaplan & Norton, 2006):

- komunikování strategie v rámci organizace a její vyjasnění a získání všeobecné shody o této strategii v rámci podniku,
- zajištění souladu mezi strategií a cíli jednotlivců a cíli jednotlivých oddělení,
- propojení strategických cílů s ročními rozpočty a identifikování konkrétních strategických iniciativ,
- realizace pravidelné a systematické strategické kontroly získání zpětné vazby k vylepšení strategie.

Metoda Balanced Scorecard je zaměřená zejména na fázi implementace strategie. Hlavním přínosem této metody je důraz na kvantifikaci měřítek a prezentování strategie na všech úrovních podniku. Dalším přínosem této metody je skutečnost, že se nezaměřuje pouze na finanční perspektivu, ale bere v úvahu i perspektivy nefinanční.

Kaplan a Norto (2006) identifikovali čtyři konkrétní bariéry při implementaci strategie:

- neproveditelné vize a strategie – jde o situaci, kdy podnik nedokáže převést svou vizi a strategii do konkrétních a srozumitelných akcí. Členové vrcholového vedení se nedokázali shodnout na tom, co jejich vize a strategie opravdu znamená. Jednotlivé skupiny lidí v podniku se následně zaměřují na různé oblasti

v závislosti na tom, jaká je jejich vlastní interpretace vize a strategie. Jejich úsilí však není koordinováno a propojeno s celkovou strategií.

- nepropojení strategie s cíli jednotlivců, týmů a oddělení – cíle týmů a jednotlivců jsou často krátkodobé, jejich cíle nejsou zaměřené na budování schopností, které jsou důležité pro dosažení dlouhodobých strategických cílů. Tato bariéra může být způsobena selháním v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy nedošlo k propojení cílů jednotlivců s cíli organizace.
- na realizaci strategie nejsou vyčleněny zdroje – problém spočívá v tom, že nejsou alokovány dostatečné zdroje na dosahování dlouhodobých strategických priorit. Důvodem může být skutečnost, že podniky mají odděleny procesy dlouhodobého plánování a krátkodobého rozpočtování. Rozdělování zdrojů se tak neřídí strategickými prioritami.
- neexistence strategické zpětné vazby, zpětná vazba je pouze taktická – chybí zpětná vazba, která by vyhodnocovala, jak je strategie implementována, jak funguje. Zpětná vazba je v podnicích spíše orientována na krátkodobou výkonnost a je orientována na finanční ukazatele. Zaměřuje se na kontrolu krátkodobých rozpočtů. Zpětná vazba by měla vyhodnocovat, jak činnosti jednotlivců přispívají k dosažení obecné strategie.

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: Balanced Scorecard, finanční perspektiva, perspektiva učení se a růstu, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů.

Testové otázky

1)Metoda Balanced Scorecard je zaměřena zejména na:

a) Fázi strategické analýzy.
b) Fázi implementace strategie.
c) Fázi analýzy okolí.
d) Fázi analýzy vnitřních zdrojů a schopností.

2) Pro zákaznickou perspektivu v konceptu Balanced Scorecard není typické měřítko:

a) ROE.
b) Udržení zákazníků.
c) Ziskovost zákazníků.
d) Získávání zákazníků.

3) Hodnototvorný řetězec v konceptu Balanced Scorecard se skládá z těchto částí:

a) Podpůrné a primární činnosti.
b) Hlavní a vedlejší činnosti.
c) Inovační proces, provozní proces a poprodejní servis.
d) Zásobování, finance, výroba, marketing, věda a výzkum.

Správné odpovědi: 1b, 2b, 3c.

8 Specifika strategické analýzy neziskových organizací

Předmětem výkladu této kapitoly je prioritně soukromoprávní neziskový sektor tvořený nestátními neziskovými organizacemi (dále NO). Sektor je jinak nazýván i jako občanský sektor, resp. třetí sektor. Kapitola dále akcentuje specifika v působení vnějších i vnitřních faktorů zjištěná prostřednictvím metod strategické analýzy v porovnání s podniky. Podstata těchto metod je vyložena v ostatních kapitolách.

8.1 Neziskový sektor a neziskové organizace

Neziskový sektor je tvořen dvěma samostatnými sektory (Boukal, 2013):

- sektorem veřejnoprávním, do kterého patří veřejnoprávní neziskové organizace,
- sektorem soukromoprávním tvořeným nestátními (nevládními) neziskovými organizacemi.

Hlavním rozlišovacím kritériem je subjekt zřizovatele. V případě veřejnoprávních neziskových organizací je zřizovatelem veřejnoprávní osoba (ministerstvo, kraj, město, obec). V případě nestátních neziskových organizací je zřizovatelem soukromoprávní osoba.

Neziskové organizace hrají v hospodářském, sociálním a kulturním životě moderní společnosti důležitou roli. Pokrývají velmi široké spektrum aktivit, patří sem charitativní organizace, kulturní spolky, hasičské sbory, soukromá muzea, církevní nemocnice, zájmové spolky, sportovní organizace – ve výčtu by bylo možné pokračovat velmi dlouho.

Pojem nezisková organizace byl v široké míře ustanoven v průběhu 70. let 20. století (Kotler, 1975), předtím tato kategorie nebyla používána. Po svém rozšíření kategorie „nezisková organizace“ získala spíše negativní akcent (omezení při tvorbě a dělení zisku), a proto byly činěny pokusy najít vhodnější společné označení pro výše uvedené různorodé organizace. Objevily se pojmy „Social Profit Organisation“, nebo přeloženo do češtiny „občanské organizace“, dobrovolné organizace“ apod. (Stejskal et al., 2012). Pojem „nezisková organizace“ se však udržel a je používán dosud, byť není v české legislativě dosud explicitně zakotven.

Alternativní pojmy jsou přinejmenším stejně problematické jako pojem „nezisková organizace“. Spíše je možné konstatovat, že akcentují jen určité aspekty, či oblasti činnosti neziskových organizací. Zároveň jsou to pojmy také poměrně vágní, protože „sociální organizací“ může být v podstatě i podnikatelský subjekt.

Pojem „nezisková organizace“ je rovněž obecně přijímán proto, že akcentuje omezení ziskovosti v kontextu oblastí, které nemohou být postaveny na ziskovou bázi (péče o opuštěné děti, péče o seniory apod.).

8.2 Definice neziskových organizací

8.2.1 Negativní vymezení

Nezisková organizace (NO) je definována jako organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele (Badelt et al., 2007; Simsa et al., 2013). Z této formulace vyplývá, že NO může zisk vytvářet, ale ten není primárním cílem a musí být zase použit k rozvoji této organizace a plnění jejích cílů. „Negativní“ vymezení se vztahuje ke kategorii „zisk“, NO není primárně založena k jeho maximalizaci a vůbec ne k jeho spotřebě zakladateli NO. Toto zaměření vyjadřuje i názvosloví v dalších jazycích: Non For Profit Organisations, eher öffentlichen als gevinnorientierten Institutionen.

Široce používaný pojem „neziskový“, který se průběžně objevuje v textu, může vyvolávat otazníky a vede občas k nesprávným postojům k NO. Důvodem je skutečnost, že tento laickou i odbornou veřejností používaný pojem často vychází z nesprávného překladu amerického právního výrazu „non-profit“, resp. „not-for-profit“. Předpona „non“ v tomto případě neznamená zápor „ne“, nýbrž vyjadřuje význam „jiný než“. Tomuto významu odpovídá i druhý, v podstatě synonymní americký výraz not-for-profit, tzn. nikoli za účelem zisku (prioritním účelem zisku). V podstatě implicitně je pojem „not-for-profit“ vyjádřen v naší zákonné úpravě daní z příjmů právnických osob (ustanovení § 18 odst. 3 Zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. zavádí v této souvislosti pojem „poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání“). Celkově lze konstatovat, že pro pojem „not-for-profit“ je těžké nalézt vhodný český ekvivalent, který by nebyl příliš popisný a víceslovný. České účetní předpisy používají výraz „nevýdělečný“, který také není zcela přesný, ale je alespoň v našem právním pojetí, názvosloví i právním vědomí ustálený, tradiční a je známý též v platném trestním právu.

Negativní vymezení překonává nejčastější zkreslení v přístupu k neziskovým organizacím, kterým je představa, že nezisková organizace nemůže vytvářet žádný zisk. Celkově lze konstatovat, že pojem „nezisková organizace“ je svým původem anglosaský pojem zejména v pojetí alternativy k ziskově orientovaným podnikatelským subjektům. Podniky a neziskové organizace rozlišuje podle přístupu k zisku zejména americká škola. V Evropě jsou neziskové organizace primárně chápány jako nestátní instituce. V tomto kontextu by měly být nazývány spíše „nevládní organizace“.

8.2.2 Ekonomicko-finanční vymezení

Ekonomicko-finanční vymezení akcentuje u neziskových organizací ekonomickou rovinu jejich fungování. Do popředí vystupuje problematika zajištění zdrojů nezbytných pro fungování neziskové organizace, hodnocení efektivnosti jejich využití a daňová problematika.

Z hlediska struktury zdrojů jsou neziskové organizace subjekty, které se většinově ucházejí o dobrovolnou podporu jiných subjektů (veřejnoprávních i soukromoprávních). Tato podpora (vnější, resp. externí zdroje) je pro neziskové organizace klíčová. Samofinancování má v porovnání s podniky doplňující úlohu.

Měření efektivnosti využití disponibilních zdrojů vyžaduje konstrukci specifické soustavy ukazatelů, která se částečně liší od ukazatelových soustav běžně používaných pro hodnocení efektivnosti podniků.

8.2.3 Právní vymezení

Právní vymezení vyzdvihuje legislativní rovinu fungování neziskové organizace. Nezisková organizace je vždy svou podstatou formální organizací, která je založena, registruje se a funguje na základě platných zákonů (Krechovská et al., 2018). Jde o právnickou osobu fungující v konkrétní právní formě, její fungování vyžaduje formální rozhodovací strukturu s jednoznačně vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi. Spontánní, časově omezené aktivity občanů jsou samozřejmě rovněž důležité, ale nelze je v právním smyslu považovat za neziskovou organizaci. Základní rozlišení je, jak již bylo uvedeno na začátku, na veřejnoprávní a soukromoprávní NO. Veřejnoprávními NO jsou subjekty mající veřejnoprávního zřizovatele (ministerstvo, kraj, město, obec), konkrétně jde o příspěvkové organizace. Soukromoprávními NO jsou subjekty mající soukromoprávního zřizovatele, konkrétně jde o zapsané spolky, zapsané ústavy, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti.

8.2.4 Funkcionální vymezení

Podle funkcionálního vymezení je NO účelově zaměřený subjekt reagující na společenskou potřebu v sociální, zdravotní, kulturní, náboženské atd. oblasti. Činnosti a funkce vykonávané v NO jsou primárním úhlem pohledu při jejich vymezování v tomto případě. Vzhledem k jejich pestrosti je do členění NO vnesen systém dokonce z vládní úrovně (usnesení vlády ČR 608/2015). Na základě tohoto usnesení zpracoval sekretariát Rady vlády pro nestátní neziskové organizace systém členění soukromoprávních NO (nestátních NO), jejichž zaměření je velmi pestré a daný systém vyžaduje.

Tabulka 8.1 – *Typologie NO v ČR podle funkcí*

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: Sekretariát RVNNO na základně usnesení vlády ČR č.608/2015.
https://svetneziskovek.cz/management/typologie-nno-v-cr-podle-statni-politiky-vuci-nno-v-letech-2015-2020

Každou oblast lze dále členit podrobněji. V sociální oblasti lze např. uvést následující okruhy nabízených činností: pečovatelské služby, tísňovou péči, denní stacionáře, domovy pro seniory, odlehčovací služby, chráněné bydlení, azylové domy, domy na půl cesty, nízkoprahová centra atd. Všeobecně poskytují servisní NO přímé služby svým klientům.

Advokační NO hájí zájmy vybraných skupin ve společnosti, resp. prosazují konkrétní veřejné zájmy. Vstupují proto do kontaktu vůči veřejným i soukromým institucím, snaží se naplnit výše uvedené zájmy nebo se snaží bránit veřejným a soukromým institucím v jejich činnosti, pokud tato činnost ohrožuje zájmy chráněné prostřednictvím těchto NO. Velká diskuse se vede o míře ovlivňování činnosti veřejných a soukromých institucí ze strany NO. Tato míra má v zásadě dva stupně:

Umírněné ovlivňování ve smyslu dávání příkladů, resp. lobbingu.

Radikální ovlivňování prostřednictvím různých způsobů mobilizace veřejnosti, soudních sporů apod.

Zástupci veřejných a soukromých institucí logicky jednají raději s NO, které mají „zájem o věc“ a ne s těmi, které pořádají „nátlakové akce“. Průběžně hrozí z obou stran extrémní postoje. Agrese ze strany advokačních NO (např. extrémní ekologická hnutí, extrémní feministky atd.) vyvolávají ze strany veřejných a soukromých institucí rovněž extrémní obranu, která může vyústit v postoj nazývaný NGOismus.

Konstrukt zvaný NGOismus

Tento konstrukt vznikl v dílně extrémních politiků. Jedná se převážně o pseudokritiku NO, která spočívá v obviňování těchto organizací z rozšiřování ideologie nabízející alternativní mechanismus rozhodování o věcech veřejných, než jakým je standardní, tradiční parlamentní demokracie, založená na všeobecném, rovném, přímém a tajném hlasovacím právu. V extrémní formě tato ideologie údajně žádá nahrazení parlamentní demokracie jiným systémem (model A), v mírnější formě její doplnění tímto jiným systémem (model B).

K tomuto názoru je vhodné poznamenat, že občané v právním státu mají právo svobodně se sdružovat a prostřednictvím dobrovolně založených NO hájit své zájmy. Každý extrém je však logicky škodlivý.

Zájmové NO vznikají jako rámec pro naplnění konkrétní zájmové činnosti, která spojuje členy dané NNO. Jde o vzájemně prospěšné subjekty, které jsou zakládány k naplnění zájmu jejich členů. Vzájemná prospěšnost se prolíná s veřejnou prospěšností, zájmové NNO nejsou uzavřenými ostrovy, mají přesah do širší veřejnosti. Např. Svaz paraplegiků hájením zájmů svých členů paraplegiků výrazně přispěl k posunu vnímání veřejnosti handicapovaných spoluobčanů a k jejich začlenění do většinové společnosti.

Filantropickými NO jsou míněny nadace a nadační fondy, jejichž smyslem je sdružovat a zhodnocovat majetek, který je pak poskytován na veřejně prospěšné projekty jiných NO.

8.2.5 Shrnutí (strukturálně-operacionální definice, Salamon, Anheier, 1997)

Podle této definice musí nezisková organizace splnit následující kritéria:

1. Jde o institucionalizovaný, tj. formálně organizovaný subjekt (naplněna právní definice). NO vystupuje jako právnická osoba. Zakladatelé mohou zvolit konkrétní právní formu v souladu s platnou legislativou státu. Není předepsána jedna všeobjímající právní forma „nezisková organizace“.

2. NO má soukromoprávní povahu, tj. je institucionálně oddělena od státní správy. To znamená, že ve vedení neziskových organizací tvořících nestátní neziskový sektor nemohou být státní úředníci a NO se tak nemohou dostat k zaručené státní podpoře, i když financování z veřejných zdrojů je dovoleno. V této souvislosti je nutné znovu rozlišit soukromoprávní a veřejnoprávní NO. Vzhledem k původní podstatě neziskového sektoru musí dominovat soukromoprávní NO, vymezení hranice mezi soukromoprávními a veřejnoprávními subjekty je však velmi důležité. V této kapitole nejsou předmětem výkladu veřejnoprávní osoby typu obec, kraj atd., ani nejsou předmětem výkladu příspěvkové organizace a církevní organizace. Jejich význam a provázanost se soukromoprávním neziskovým sektorem je samozřejmě velký. Soukromoprávní, resp. veřejnoprávní povaha NO rovněž souvisí s vzájemně prospěšným nebo veřejně prospěšným charakterem NO. Lze se setkat s pojetím, kdy veřejnoprávní charakter NO je požadován v případě, kdy NO vyvíjí více než 5 % svých aktivit ve prospěch společnosti. To by znamenalo, že spolky zaměřené na naplňování zájmů svých členů by měly být primárně soukromoprávní a zároveň vzájemně prospěšné a ostatní právní formy NO by směřovaly k veřejné prospěšnosti a k od ní odvozené veřejnoprávní podstatě. Toto pojetí by mohlo omezit soukromoprávní NO pouze na formu spolků, což dle názoru autora této kapitoly není možné přijmout. Vzájemná a veřejná prospěšnost se totiž často velmi prolínají. Úsilí pomoci prostřednictvím spolku jednomu např. handicapovanému členovi obvykle znamená i pomoc podobně handicapovaným, kteří členy spolku nejsou. Vedle člena je obohacena i veřejnost. Veřejně prospěšné NO mají tedy objektivní nárok na soukromoprávní formu, která se nevylučuje s financováním z veřejných rozpočtů.

3. NO nerozděluje zisk, což znamená, že nevrací ani nerozděluje případný zisk ze své činnosti svým zakladatelům či správcům. Pokud nezisková organizace tvořící nestátní neziskový sektor dosáhne zisku, musí tento zisk opětovně použít na cíle dané posláním této organizace (soulad s ekonomicko-finanční teorií). Tato skutečnost je v Evropě (zejména v Německu, Rakousku a Švýcarsku) chápána jako základní kritérium veřejné prospěšnosti organizace.

4. NO je samosprávný a autonomní subjekt, tj. je schopna řídit sama sebe. Neziskové organizace mají svá vlastní interní pravidla a nejsou nijak ovládány zvenčí. To nevylučuje vnější kontrolu v právním významu. Příslušné instituce mohou kontrolovat naplnění litery zákona v oblasti registrace, účetnictví, daní, bezpečnosti práce atd.

5. NO vzniká dobrovolně, tj. vykonává své činnosti na základě dobrovolného rozhodnutí a nikoli direktivního nařízení státní moci. Nikdo nesmí být nucen k práci v NO a nikomu naopak nesmí být bráněno v práci v NO. Tuto skutečnost všeobecně porušují všechny

politické diktatury. Dané kritérium je ovšem vykládáno i tak, že NO využívá dobrovolníky, přičemž dobrovolnická práce není finančně honorována.

Výše uvedená pětice kritérií nesmí být chápána dogmaticky. Na tomto místě by však mělo být zdůrazněno, že za NO lze považovat pouze takový subjekt, který „v minimálním přijatelném rozsahu“ naplňuje všech pět kritérií.

8.3 Vize a mise neziskových organizací

Specifikem neziskových organizací v porovnání s podnikatelskými subjekty je, jak již opakovaně bylo uvedeno, skutečnost, že nejsou založeny s primárním účelem dosahovat, resp. maximalizovat zisk. Jejich misí je naplnění účelu, kvůli kterému byly založeny (Šedivý a Medlíková, 2019). Pokud jde o zisk, ten neziskové organizace tvořit mohou, ale nesmějí ho rozdělit mimo neziskovou organizaci, konkrétně mezi své zřizovatele. Vytvořený zisk je zdrojem financování aktivit naplňujících misi (poslání) neziskové organizace.

Schopnost naplňovat svou misi musí být dlouhodobá, neziskové organizace si potřebují podobně jako podniky zajistit dlouhodobou udržitelnost svého rozvoje. Významnou roli v této věci sehrávají vize, tj. představy o budoucí podobě, do které se neziskové organizace postupně chtějí realisticky dostat. Vize směrují pokračování realizovaných projektů a programů, stakeholdeři neziskové organizace díky tomu vědí, kam se nezisková organizace ubírá, jaké organizační zajištění potřebuje a také, zda je k tomu vybavena potřebnými zdroji. Programová, institucionální a finanční analýza jsou pak důležitými složkami celkové strategické analýzy, kterou je nutno u neziskové organizace průběžně provádět.

Příklady vizí a poslání

Podle webu organizace Člověk v tísni:

Snažíme se smysluplně, efektivně a udržitelně pomáhat lidem v krizových a rozvojových oblastech světa.

Naší vizí je svět, ve kterém lidé svobodně rozhodují o svých životech, svět, ve kterém lidé nejsou omezení nesvobodnou společností, chudobou, nevzdělaností nebo diskriminací.

https://www.clovekvtisni.cz/nase-vize-a-hodnoty-4199gp

Podle souhrnného dokumentu organizace Junák

Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k sobě samým, bližním, vlasti, přírodě a celému lidskému společenství v souladu s principy a metodami, stanovenými zakladatelem skautského hnutí, lordem Baden Powellem.

https://www.skaut.cz/wp-content/uploads/2018/05/strategie-2022.pdf

Podle stanov organizace Klub českých turistů (KČT)

KČT je spolkem aktivních turistů a příznivců turistiky. Jeho členy spojuje některý ze zájmů uvedených dále. Účelem a hlavními činnostmi KČT je vytvářet všestranný turistický a sportovní program, podporovaný jako celoživotní aktivita, včetně mezinárodních turistických aktivit, vytvářet materiální, organizační a metodické podmínky pro bezpečný a volný pohyb v přírodě, značení a údržbu sítě turistických značených tras, ochrana přírody a krajiny, péče o kulturní památky, vytvářet podmínky pro aktivní turistickou činnost všech občanů, včetně seniorů, rodin, dětí, mládeže a zdravotně postižených, pořádat turistické akce pro veřejnost, rozvíjet tradice KČT a propagaci turistiky jako činnosti poznávací i sportovní pro nejširší veřejnost.

https://kct.cz/files/Stanovy-schvalene-CK-dne-26.-3.-2022.pdf

8.4 Specifika okolí neziskových organizací

8.4.1 Specifika makrookolí neziskových organizací

Politické faktory

Základní podmínkou pro fungování samostatného neziskového sektoru je pluralitní politický systém, v jehož rámci absolutně nedominuje žádný politický subjekt. Pokud totiž k takové dominanci dojde, dominující (totalitní) politický subjekt obvykle za pomoci armády a policie zamezí fungování samostatného neziskového sektoru. První na řadě jsou tzv. lidskoprávní neziskové organizace, následují všechny neziskové subjekty reprezentující samostatné postoje a cíle občanů. Samostatné neziskové organizace jsou většinou zrušeny, případně převedeny na jinou právní formu a podrobeny dozoru. Členové zrušených neziskových organizací buď nejsou v totalitním politickém systému organizováni vůbec, nebo jsou nuceni stát se členy transformovaných neziskových organizací, aby dominující politický subjekt mohl opticky vykazovat občanskou „angažovanost“, resp. „souhlas“ občanů s aktuální politikou. V českých zemích byl v posledním století totalitní politický systém zaveden dvakrát. Poprvé tomu tak bylo v době tzv. druhé republiky (1938-1939) a protektorátu (1939-1945), kdy byly české země

okupovány nacistickým Německem, podruhé se tak stalo v letech 1948-1989 v době totalitní nadvlády komunistické strany. V obou případech dopadly neziskové organizace v podstatě stejně.

Činnosti spolků byly kladeny obstrukční překážky. Říšský protektor např. hned na začátku války zakázal vytápění tělocvičen, mohl kterýkoliv spolek zrušit a proti jeho rozhodnutí neexistovalo žádné odvolání. Tak byl násilně zlikvidován skautský spolek Junák, Sokol nebo tělovýchovná jednota Orel. Členové těchto, ale i mnoha jiných organizací skončili v koncentračních táborech, kde mnozí zahynuli.

V roce 1945 byl občanský sektor tak zdecimován, že ho bylo velmi obtížné obnovit, i když protektorátní novely spolkového zákona byly zrušeny. To velmi vyhovovalo nové nastupující totalitní moci, komunistům, kteří se chopili absolutní vlády na základě únorového puče v roce 1948.

Komunistické období bylo z hlediska rozvoje neziskových organizací velmi smutné. Legislativní rámec stanovil zákon 68/1951 o dobrovolných organizacích, na jehož základě byl zmocněn stát prostřednictvím ministerstva vnitra a národních výborů k přísnému dozoru nad tím, aby tzv. dobrovolné společenské organizace (pojem spolek přestal být používán) pracovaly v souladu s ústavou a zásadami tzv. lidově demokratického zřízení na základě „demokratického centralismu“. Novinkou byl zejména pojem „demokratický centralismus“. Na jeho základě např. národní výbory schvalovaly organizační řád dobrovolných organizací, které jej sestavovaly podle povinného vzoru a měly možnost pouze „demokraticky“ souhlasit s rozhodnutím národního výboru.

Dobrovolnými společenskými organizacemi se podle zákona staly Revoluční odborové hnutí, Jednotné svazy zemědělců, Československý svaz mládeže, Svaz československo-sovětského přátelství, Československý svaz žen, Československá obec sokolská a Československý Červený kříž.

Pokud jde o spolky vzniklé před 1. říjnem 1951 (tehdy vstoupil nový zákon v platnost), převádělo je ministerstvo vnitra na dobrovolné společenské organizace, pokud usoudilo, že spolek nenarušuje linii komunistické strany. V opačném případě je nepřevedlo a tím zrušilo. Pokud členové takového spolku nepřestali se svou činností, vystavovali se nebezpečí krutých postihů. Řada lidí skončila na dlouhá léta ve vězení. Příznačným kontextem je skutečnost, že komunisté zrušili starý zákon o právě spolčovacím 134/1867, který přežil i německý protektorát. V roce 1990 bylo proto nutné vytvořit novou legislativu, kontinuita nebyla možná.

Členství v povolených dobrovolných organizacích bylo za komunistů formálně dobrovolné. Některým dobrovolným organizacím však komunistický režim přisuzoval velký

význam a občany v podstatě nutil k členství v takových organizacích. Jednalo se zejména o Československý svaz mládeže (po roce 1968 se nazýval Socialistický svaz mládeže), který měl podchycovat aktivity mladých lidí, Revoluční odborové hnutí, které podřídilo původně normální odborovou činnost komunistické straně, a Svaz československo-sovětského přátelství, který měl občany formovat k pozitivním postojům vůči Sovětskému svazu. Rozvinulo se tzv. dobrovolně povinné členství v těchto organizacích. Občané se v mnoha případech stávali členy jen proto, aby nepřišli o zaměstnání, mohli dát děti na studia atd. S postupujícími léty tato přetvářka rostla a vedla k dvoukolejnosti života občanů (jejich veřejný projev často neodpovídal jejich skutečným názorům). To významně ohrozilo celkové klima společnosti a vedlo k úpadku morálky. Na druhou stranu vznikaly i pozitivní počiny. Pod hlavičkou Socialistického svazu mládeže se např. skrývali někteří skauti maskovaní turistickými oddíly, v roce 1974 byla jako tematická akce tohoto Svazu stanovena ochrana přírody pod názvem akce Brontosaurus. Tato akce byla míněna původně na jeden rok, ale překvapivě obrovský zájem o ni ji zachoval i v dalších letech. Po roce 1990 navázalo svými činnostmi občanské sdružení (od roku 2014 spolek) Hnutí Brontosaurus.

Obnova pluralitního politického systému v roce 1989-1990 je tedy, jak vyplývá z výše uvedeného historického exkurzu, zásadním mezníkem, který opět umožnil normální rozvoj neziskových organizací v jejich původním významu.

Ekonomické faktory

Významným specifikem, které ovlivňuje působení ekonomických parametrů, je skutečnost, že neziskové organizace využívají k pokrytí svých nákladů primárně externí zdroje, které jim poskytují různé veřejnoprávní a soukromoprávní subjekty. U veřejnoprávních subjektů jsou zásadní dotační programy ministerstev, měst a obcí, soukromoprávními subjekty jsou mínění individuální dárci, podnikatelské subjekty v rámci strategií CSR, nadace a nadační fondy. Jen doplňkový význam má v tomto kontextu vlastní hospodářská činnost neziskových organizací (u podniků tato činnost samozřejmě dominuje).

Státní dotační politiku vůči neziskovým organizacím vláda každoročně formuluje prostřednictvím usnesení, které stanoví její hlavní oblasti vždy pro každý následující rok. Tyto oblasti jsou v zásadě platné dlouhodobě. Jedná se např. o sociální aktivity, kulturu, podporu rodin, integraci národnostních menšin, prevenci rizikového chování (speciálně oblast drog), ochranu zdraví, vzdělávací aktivity, podporu rovných příležitostí mužů a žen, boj proti korupci, životní prostředí a udržitelný rozvoj, ale i tělesnou výchovu a sport.

Průběžným problémem je velká závislost neziskových organizací na veřejných zdrojích, které představují příliš velký podíl na externích zdrojích jako takových. Neziskové organizace by měly usilovat o vícezdrojové financování, k čemuž by měla vláda vytvářet příslušné motivační prostředí.

To se skutečně děje. Kromě přímé podpory neziskových organizací existuje nepřímá podpora na základě např. daňových zákonů. Paragraf 20 zákona o dani z příjmu 586/1992 Sb. umožňuje podnikům, které poskytly dary neziskovým organizacím, odečíst výši těchto darů od základu pro výpočet daně z příjmu až do výše 10 % vypočítaného základu. Mezi 1. 3. 2020 a 28. 2. 2022 bylo možné přechodně odečíst až 30 % základu. Stejnou možnost odečíst výši darů od daňového základu mají i individuální dárci. V jejich případě to rovněž upravuje zmíněný zákon o dani z příjmu. Neziskové organizace jsou v zákonu o dani z příjmu chápány jako veřejně prospěšný poplatník. To jim umožňuje snížit daňový základ až o 30 % (další podrobnosti jsou přímo v zákonu).

Nejen zákon o dani z příjmu je koncipován pozitivně motivačně vůči neziskovým organizacím. Tato charakteristika platí v zásadě i pro ostatní zákony vytvářející kontext pro makrookolí neziskových organizací, nicméně předpokladem úspěchu je důkladná znalost každého konkrétního zákona v aktuálním znění (přehled důležitých zákonů viz dále). Uveďme několik příkladů.

Daň z přidané hodnoty (DPH) se týká jak podnikatelských subjektů, tak neziskových organizací. Specifikem neziskových organizací je skutečnost, že řada aktivit, které neziskové organizace vykonávají, probíhá bezúplatně. Neziskové organizace např. poskytují bezplatné poradenství, na jejich akcích se nevybírá vstupné atd. Řada aktivit neziskových organizací tak nepředstavuje tzv. ekonomickou činnost, která zakládá povinnost platit DPH. Jakmile však nezisková organizace začne vyvíjet ekonomickou činnost, musí přísně sledovat své povinnosti jako plátce DPH. Ve vyvíjení ekonomické činnosti je důležitá její soustavnost. Tento aspekt je možné označit pro placení DPH jako zásadní. Nezisková organizace se musí stát plátcem DPH, pokud její obrat z ekonomické činnosti přesáhne 1 000 000 Kč za posledních 12 měsíců. Výhodou pro neziskové organizace je, že některé ekonomické činnosti nemusí být do výše uvedeného obratu zařazeny. Konkrétně jde např. o vzdělávací činnosti v rámci programů akreditovaných Ministerstvem školství, poskytování kulturních služeb, poskytování služeb souvisejících se sportem atd. Neziskové organizace tedy mohou nalézt výhody, ale lze konstatovat, že problematika DPH je administrativně dost náročná záležitost.

Neziskových organizací se týká i silniční daň. Stávají se jejím poplatníkem v případě, že vlastní silniční motorová vozidla a jejich přípojná motorová vozidla s platnou přidělenou státní

poznávací značkou a využívají je v rámci vedlejší hospodářské činnosti, ze které jim plynou zdanitelné příjmy. Opět tedy nalézáme specifické výhody neziskové organizace v porovnání s podnikatelským subjektem, které však vyžadují pečlivou evidenci, na co jsou vlastněná vozidla konkrétně využívána.

Ani u daně z nemovitých věcí nejsou neziskové organizace považovány za samostatný okruh daňových poplatníků. Pro konkrétní právní formy existují zákonem daná osvobození, která je nutno vyhledat a uplatnit.

Společenské faktory

Veřejnost vnímá neziskové organizace vcelku pozitivně. Velmi důležitá je osobní zkušenost jednotlivých občanů s neziskovými organizacemi. Negativně působí dezinformační weby a negativní výroky některých politiků, zejména těch, kteří se pohybují na pozicích krajní pravice nebo krajní levice. Dobrou orientaci poskytují v této věci výzkumy Centra pro výzkum veřejného mínění. Cílem útoků jsou zejména tzv. „politické“ neziskové organizace. Veřejnost oceňuje zejména ty neziskové organizace, které transparentně pomáhají lidem v nouzi. Výrazně se to projevilo během pandemie a následně i během rozsáhlé pomoci uprchlíkům, kteří do České republiky přišli z důvodu agresívního vpádu ruské armády na Ukrajinu v roce 2022. Změna přístupu k uprchlíkům je zajímavá v tom, že po roce 2015 byl obraz neziskových organizací v očích české veřejnosti velmi negativní, protože byly podezírány z „dovozu“ rovněž uprchlíků, ale ti v té době pocházeli zejména ze Sýrie. Veřejnost zná a důvěřuje zejména velkým, transparentním neziskovým organizacím, které již realizovaly více velkých projektů a jsou schopny vystupovat profesionálně včetně způsobu prezentace svých aktivit.

Podniky chápou neziskové organizace pozitivně, ale do určité míry účelově jako prostor pro realizace strategií společenské odpovědnosti. Tato strategie má vést k posílení image podniků, jejich značky, což je důležité pro upevnění pozice na trhu. Pro spolupráci si proto vybírají neziskové organizace, jejichž poslání je blízko jejich podnikatelskému zaměření a lze je marketingově využít. Proto tolik podniků podporuje neziskové organizace v oblasti sportu. Podniky se vyhýbají konfliktním tématům, ta jsou podporována v rámci státní dotační politiky (viz výše). Podniková podpora se rozšiřuje, pokud jde o způsoby spolupráce. Na začátku (v období let 1990-2000) se jednalo o poskytování výhradně finančních darů, resp. sponzorských příspěvků, později (po roce 2000) se finanční spolupráce stala dlouhodobou a vstoupila do strategického řízení podniků. To se projevilo zejména v zakládání firemních nadací a nadačních fondů.

Legislativní faktory

Spolkový zákon 134/1867 ř. z. na svou dobu velmi moderní byl postupně měněn poměrně brzy po mnichovských událostech z konce září 1938 a po vzniku tzv. druhé republiky. Konkrétně bylo 25. 1. 1939 vydáno nařízení vlády č. 9/1939 Sb. I, na jehož základě mohlo Ministerstvo vnitra a také zemské úřady rozsáhle zasahovat do autonomie existujících spolků. Do spolků byly dosazovány dozory, které schvalovaly rozhodnutí spolku, případně mohly nařídit nucené sloučení spolků, rozpuštění orgánů spolků, případně zrušení celého spolku. Tyto skutečnosti již neměly nic společného se svobodou sdružování. O pár dnů později bylo vydáno další nařízení vlády č. 13/1939, které zakazovalo vznik nových politických spolků, přičemž existující spolky samovolně zanikly k 1. 3. 1939.

Po vzniku protektorátu dne 15. 3. 1939 bylo vydáno nařízení vlády 97/1939, které spolkový zákon z roku 1867 vrátilo do historie před tento rok. Oznamovací princip byl opět zaměněn za povolovací princip. Bez souhlasu zemského úřadu nesměl nový spolek zahájit svou činnost. Vzhledem k tomu, že byly zakázány spolky „odporující právnímu řádu“ a nebylo zároveň vysvětleno, co to konkrétně znamená, nevznikaly v této době žádné nové spolky. Existující spolky musely do 31. 5. 1939 oznámit okresnímu policejnímu úřadu, jestli chtějí pokračovat v činnosti. V opačném případě zanikly k 30. 6. 1939.

Židé byli v době protektorátu vyloučeni ze spolkového života. Tato skutečnost byla stanovena nařízením vlády č. 136/1940 Sb.

Druhý rys totalitního systému kromě omezení a zákazu původních spolků, tj. povinné členství v nových subjektech, bylo realizováno v roce 1942. Tehdy bylo nařízením vlády č. 187/1942 Sb. zřízeno tzv. Kuratorium pro výchovu mládeže v Čechách a na Moravě, jemuž byly podřízeny všechny existující mládežnické spolky. Členství mládeže ve věku 10-18 let se v těchto spolcích stalo povinným.

Omezující legislativa zůstala v platnosti do roku 1945. V tomto roce byl dekretem č. 81/1945 Sb. novelizován spolkový zákon 134/1867 ř. z. ve smyslu, že všechna opatření z doby nesvobody byla zrušena. Spolků, které byly v době protektorátu nuceně zrušeny, měl být vrácen majetek, pokud nahlásily spolkovému úřadu, že hodlají obnovit činnost. Naopak spolky kolaborující s nacisty byly zrušeny stejně jako všechny německé a maďarské spolky. Majetek těchto spolků byl zabaven. Vůči německým a maďarským spolkům byl v podstatě uplatněn princip kolektivní viny.

Vývoj legislativy od roku 1948, kdy se absolutní moci chopili komunisté, probíhal v podstatě podle stejného scénáře jako v době 2. republiky a následného protektorátu. Komunisté v

zásahu do legislativy došli mnohem dál, protože spolkový zákon 134/1867 ř. z. definitivně zrušili a nahradili ho zákonem č. 68/1951 o dobrovolných organisacích. Dosavadní spolky a nadace byly zlikvidovány. Spolek, pokud byl povolen, mohl existovat pod názvem „dobrovolná organisace“. První článek stanov těchto subjektů nařizoval souhlas s vedoucí úlohou Komunistické strany Československa ve společnosti. Tato legislativní úprava platila s výjimkou menších změn na základě občasných vládních nařízení v podstatě až do roku 1990.

Základní právní normou, která upravuje fungování NO v současnosti je zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění, který základně vstoupil v platnost od 1. 1. 2014. V souvislosti s platností nového občanského zákoníku byly zrušeny předchozí dílčí zákony, konkrétně zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. vzniklé jako přechodné zákony po změnách v roce 1990 za účelem obnovy fungování nestátního neziskového sektoru.

Nový občanský zákoník (dále NOZ) člení právnické osoby na

- korporace (zapsané spolky, sociální družstva) a
- fundace (nadace, nadační fondy, zapsané ústavy).

Novými právními subjekty jsou tedy od 1. 1. 2014 zapsané spolky a zapsané ústavy. Naopak zanikla občanská sdružení (k 1. 1. 2014 se automaticky změnila na zapsané spolky) a obecně prospěšné společnosti přestalo být možné zakládat. Ty obecně prospěšné společnosti, které vznikly mezi roky 1995 a 2013, mohou působit dál na základě zrušeného zákona č. 248/1995 (viz výše) a nepožaduje se po nich změna právní formy podle občanského zákoníku. Dobrovolně tak mohly učinit během roku 2013 a část obecně prospěšných společností této možnosti využila.

Spolek

Od 1. 1. 2014 spolky nahradily občanská sdružení, která působila mezi roky 1990-2013 na základě zákona o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. Tato náhrada byla automatická k 1. 1. 2014. Předtím jedině občanská sdružení mohla využít možnost transformovat se na zapsaný ústav nebo sociální družstvo. K 1. 1. 2014 předalo Ministerstvo vnitra rejstřík občanských sdružení, které do té doby vedlo, krajským soudům, které nyní vedou spolkový rejstřík příslušně podle adresy existujícího spolku. Automaticky nově převedené spolky dostaly tříleté přechodné období na léta 2014-2016, v němž měly uvést své základní dokumenty do souladu s novou úpravou. Toto sladění zahrnovalo změnu názvu (název musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo alespoň zkratku „z. s.“), aktualizaci sídla, účelu, členů statutárního orgánu, práv a povinností členů. Toto sladění na základě zákona o veřejných rejstřících č. 304/2013 Sb. mělo být

dokončeno k 1. 1. 2017. Změna znamenala návrat k názvu „spolek“, s kterým bylo možné se setkávat od cca poloviny 19. století až do roku 1951.

Založení spolku

Spolek musí být založen nejméně třemi právně způsobilými osobami. Zakladatelé či ustavující schůze schvalují jako dokument určující fungování spolku stanovy, které jsou následně s podpisy zakladatelů nebo se zápisem z ustavující schůze předkládány příslušnému krajskému rejstříkovému soudu. Předložení probíhá prostřednictvím tzv. inteligentního formuláře (míněno elektronického s návodným postupem) a následně v listinné podobě s úředně ověřeným podpisem zakladatelů, nebo osoby pověřené podáním návrhu ustavující schůzí. Návrh je možné podat také prostřednictvím datové schránky nebo elektronicky opatřený uznávaným elektronickým podpisem. Kromě stanov je nutné předložit ještě

- listinu dokládající právní důvod užívání prostor, ve kterých je umístěno sídlo spolku. Touto listinou může být nájemní či podnájemní smlouva pro spolek, případně smlouva o výpůjčce. Také je možné doložit prohlášení vlastníka nemovitosti, ve které jsou prostory umístěny, o tom, že s umístěním sídla spolku souhlasí. Takovéto prohlášení však nesmí být starší 3 měsíce a podpisy na něm musí být úředně ověřeny,
- souhlas osob, které mají být zapsány jako členové orgánů spolku, s tímto jejich zápisem, a jejich prohlášení o způsobilosti být členy orgánu podle občanského zákoníku. Souhlas a prohlášení se vyhotovuje společně na jedné listině a podpisy na ní se úředně ověřují.

Spolek vzniká zápisem do spolkového (veřejného) rejstříku. Na zapsání je lhůta 30 dnů, resp. pokud spolek nebyl zapsán do 30 dnů a zároveň nebylo krajským soudem vydáno rozhodnutí o odmítnutí spolku, považuje se za zapsaný. Se zapsáním spolku není spojen žádný poplatek.

Stanovy musí obsahovat název a účel spolku, definují práva a povinnosti členů a určují, kdo může jednat jménem spolku (statutární orgán). Orgány spolku jsou statutární orgán (výbor, předseda) a nejvyšší orgán (často je to totéž), případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány konkrétně určené ve stanovách. Účel spolku je primárně vzájemně prospěšný. To znamená, že spolek vzniká především pro naplnění zájmu členů spolku. Zájem členů je obvykle v souladu s veřejně prospěšným zájmem. Členy spolku mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Předpokládá se, že hlavně jsou jimi osoby fyzické. V případě právnických osob jde o asociace. Stanovy spolku musí být v plném znění uloženy v sídle spolku. K naplnění účelu, kvůli kterému vznikl, vyvíjí spolek tzv. hlavní činnost. Tato činnost nesmí mít charakter podnikání,

nemůže jít o výdělečnou činnost. Kromě hlavní činnosti může spolek vykonávat vedlejší činnost, která naopak může mít (má mít) podnikatelský charakter. Jde o to, aby zisk, který by měla přinášet (jinak nemá smysl), sloužil k financování hlavní činnosti, tj. zprostředkovaně k naplnění účelu spolku (i když může být obsahově od hlavní činnosti vzdálena).

Pobočný spolek

Pobočný spolek je organizační jednotkou spolku. Jeho postavení je určeno stanovami hlavního spolku zapisovaném v spolkovém veřejném rejstříku. Na základě stanov hlavního spolku může být rovnou určeno, jaký pobočný spolek vznikne. Jinou možností je uvést ve stanovách, jak může být pobočný spolek v budoucnu založen (jaký orgán hlavního spolku o tom rozhoduje). Spolek (hlavní spolek) může založit libovolný počet pobočných spolků, které jsou pak zapsány v spolkovém rejstříku. Název „pobočný spolek“ přitom není povinný (lze se setkat s názvem např. „místní organizace“ apod.). Pokud spolek svou organizační jednotku nenazve pobočným spolkem, musí být z jiného názvu patrné, že se jedná o subjekt podstaty pobočného spolku. Právní subjektivita pobočného spolku je tedy odvozena od právní subjektivity hlavního spolku. Pobočný spolek nemůže mít více práv, než má hlavní spolek (tzv. princip akcesority). Pokud zanikne hlavní spolek, automaticky zaniknou i všechny pobočné spolky. Na druhou stranu pobočný spolek je samostatným subjektem v tom smyslu, že má od hlavního spolku oddělené jmění. Jakmile je pobočný spolek zapsán v spolkovém rejstříku, ručí sám za své případné dluhy, pokud o tom stanovy hlavního spolku mlčí. Jinou možností je zapsat do stanov hlavního spolku způsob, jaká je vazba hlavního a pobočného spolku při ručení za případné vzniklé dluhy.

Pobočné spolky svým pojetím navazují na organizační jednotky občanských sdružení, které existovaly v minulosti.

Právní život spolku

Fúze

Spolek může kontinuálně fungovat bez právní změny, případně může docházet k jeho spojování s jinými spolky, nebo se může rozdělit do více spolků. Pokud se spolky rozhodnou k fúzi, uzavírají smlouvu o fúzi. Výsledkem fúze je vždy jen jedna nástupnická právnická osoba. Rozlišujeme fúzi splynutím, kdy zanikají všechny fúzující spolky a vzniká zcela nový nástupnický spolek, a fúzi sloučením, kdy se jeden z fúzujících spolků stává nástupnickou právnickou osobou. Návrh smlouvy o fúzi schvalují členské schůze zúčastněných spolků. Fúzovat mohou hlavní spolky, obecně právnické osoby totožné právní formy. To znamená, že pobočný spolek nemůže fúzovat s jiným hlavním spolkem. Pobočné spolky odvozené od stejného hlavního spolku fúzovat mohou. Takové pobočné spolky mohou splynout a od hlavního spolku je

nadále odvozen zcela nový pobočný spolek, nebo se mohou sloučit a potom jeden z pobočných spolků je nástupnickým subjektem. Situace je stejná jako u fúzí hlavních spolků. Tyto právní aktivity pobočných spolků nemohou vykročit mimo rámec jednoho hlavního spolku.

Rozdělení spolku

Rozdělení spolku lze realizovat dvěma způsoby: sloučením nebo založením nových spolků. Rozdělení sloučením vyžaduje uzavření smlouvy o rozdělení mezi rozdělovaným spolkem a spolky nástupnickými. Tato smlouva obsahuje minimálně

- údaje o názvu, sídle a identifikační údaje zúčastněných spolků s uvedením, který spolek je rozdělovaný a které jsou nástupnické,
- určení, jaký majetek a dluhy rozdělovaného spolku přejímají nástupnické spolky,
- určení, kteří zaměstnanci rozdělovaného spolku se stávají zaměstnanci jednotlivých nástupnických spolků,
- rozhodný den, kdy dochází k rozdělení,
- dohoda o změně stanov nástupnického spolku, pokud smlouva o rozdělení tuto změnu zahrnuje.

Rozdělení sloučením mohou realizovat existující spolky. Dnem účinnosti rozdělení spolku sloučením (zápisem přeměny do veřejného rejstříku) se jeden ze zúčastněných spolků zrušuje bez likvidace a zároveň zaniká jako právnická osoba. Práva a povinnosti zanikajícího spolku přecházejí na dva či více nástupnických spolků.

Druhý způsob, rozdělení se založením nových spolků, spočívá v tom, že rozdělovaný (zanikající) spolek zpracuje projekt rozdělení, přičemž zákon stanoví jeho minimální obsah:

- údaje o názvu, sídle a identifikující údaj zúčastněných spolků s uvedením, který spolek je zanikající, a které jsou nástupnické,
- určení, jaký majetek a dluhy zanikajícího spolku přejímají nástupnické spolky,
- určení, kteří zaměstnanci zanikajícího spolku se stávají zaměstnanci jednotlivých nástupnických spolků,
- návrh stanov nástupnických spolků,
- rozhodný den, kdy dochází k rozdělení.

Změna právní formy spolku

Spolky, které vznikly po 1. 1. 2014, nemohou změnit svou právní formu, musí neustále působit jako spolky. Důvodem je skutečnost, že nový občanský zákoník explicitně nestanoví, že spolky mohou měnit právní formu. Výjimku představují pouze spolky, které vznikly před 31. 12. 2013 jako občanská sdružení na základě tehdejšího zákona o sdružování občanů. Zde existovala přechodná možnost transformovat se na zapsaný ústav, případně sociální družstvo.

Likvidace spolku

Fungování spolku má svůj začátek a může také mít svůj konec. Ukončení činnosti spolku má rovněž svá pravidla. Pokud je spolek rušen dobrovolně, probíhá zrušení na základě rozhodnutí příslušného orgánu spolku-nejčastěji to je členská schůze-o zrušení a likvidaci spolku. Po přijetí tohoto rozhodnutí spolek jmenuje likvidátora. Likvidátor nejdříve vloží do spolkového rejstříku informaci, že spolek je v likvidaci. Následně informuje všechny případné věřitele a vyzve je, aby přihlásili své pohledávky. Potom sestavuje soupis jmění spolku, který musí mít v sídle spolku k dispozici všichni členové, a zpeněžuje likvidační podstatu tak, aby byli uspokojeni věřitelé. S likvidačním zůstatkem musí být nakládáno v souladu se stanovami, takže na proces likvidace spolku musí být ve stanovách pamatováno. Pokud nelze s likvidačním zůstatkem naložit podle stanov, nabídne likvidátor likvidační zůstatek obdobnému spolku (dále sídelní obci, naposled kraji). Po všech popsaných úkonech následuje výmaz z veřejného rejstříku. Návrh podává likvidátor. Může tak učinit prostřednictvím webového formuláře, ke kterému přikládá složku požadovaných příloh (viz příloha). Když jsou výše uvedené požadavky splněny, je proveden výmaz spolku ze spolkového rejstříku. Tímto výmazem spolek zaniká.

Zapsaný ústav

Zapsaný ústav je staronovou právní formou, která se objevila v souvislosti s novým občanským zákoníkem k 1.1.2014. Původní ústavy zanikly společně s rakouskou monarchií po roce 1918. Účelem nových ústavů je zajišťování trvalé nebo dlouhodobé společensky prospěšné služby. Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Nejvyšším orgánem ústavu je správní rada. Statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje správní rada. Kontrolním orgánem ústavu je dozorčí rada, případně revizor. Zapsané ústavy jsou povinny zveřejňovat výroční zprávu včetně účetní závěrky. Ústavy s obratem nad 5 mil. Kč prochází povinně auditem. Zakladatel má právo rozhodnout kdykoli v průběhu trvání ústavu i bez důvodu o jeho zrušení. Likvidátora v tom případě jmenuje správní rada. Nenaplňuje-li ústav dlouhodobě svůj účel, zruší jej soud.

Nadace, nadační fond

Nadace i nadační fond jsou fundační subjekty. Svou podstatou jde o sdružení majetku, jehož zhodnocení je rozdělováno žadatelům formou nadačních příspěvků. Účel nadace i nadačního fondu může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak.

Majetkovým základem nadace je nadační jmění (nadační jistina, nadační kapitál), jehož výše musí činit alespoň 500 000 Kč. Primárním účelem nadace je správa nadačního jmění a rozdělování nadačních příspěvků (výnosy z nadačního jmění). Statutárním orgánem nadace je správní rada (min. 3 členové). Kontrolní funkci vykonává dozorčí rada (revizor). Nadace vzniká zápisem do veřejného rejstříku, v něm jsou uložené statutární dokumenty a je nutné jej průběžně doplňovat. Nadace mají povinnost vypracovávat každoročně výroční zprávu a zveřejňovat údaje o svém hospodaření. Součástí výroční zprávy musí být též zpráva auditora (nad 5 mil. obratu nebo nadačního jmění).

Nadaci lze sloučit s jinou nadací nebo s nadačním fondem, pokud to nadační listina nevylučuje a zúčastněné osoby slouží témuž nebo obdobnému účelu. Při sloučení nadace s nadačním fondem musí být nástupnickou osobou nadace.

V případě zrušení nadace je nutné její majetek věnovat na podobný účel.

Přehled dalších zákonů důležitých pro neziskové organizace:

- Zákon č. 235/2004, Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o silniční dani,
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí,
- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.

Environmentální faktory

Environmentální faktory jsou velkou výzvou a prioritou zaměření mnohých neziskových organizací. Jde o nejmladší oblast, kterou neziskové organizace naplňují. V důsledku klíčových otázek ohledně vývoje klimatu, nutnosti chránit životní prostředí vzniká množství ekologických iniciativ s různou intenzitou a charakterem svého působení. Lidé organizováním ekologických iniciativ reagují na současné environmentální hrozby, mezi něž patří např. globální oteplování či dramatické čerpání neobnovitelných zdrojů. Legislativa chránící přírodní prostředí jistě platí, nicméně mnozí lidé ji považují za nedostatečnou a náchylnou k přijímání odchylek, mj. i prostřednictvím korupce. Proto četné ekologické iniciativy monitorují přístupy podniků k

environmentální legislativě, brání přijímání výjimek, často se snaží přímo zabránit výstavbě dálnic či jiných staveb. Jiné ekologické neziskové organizace si stanovují jako své poslání ochranu konkrétních druhů zvířat. Nejstarší ekologickou iniciativou je Hnutí Brontosaurus, které zahájilo svou činnost již v roce 1974. Od roku 1990 je toto Hnutí ekologickým spolkem. Velmi rozšířené jsou záchranné stanice pro různé volně žijící živočichy.

Ekologické iniciativy jsou důležitým vnějším faktorem, který ovlivňuje chování podniků. Environmentální pilíř je důležitou složkou CSR strategií, které podniky v současné době formulují.

8.4.2 Hlavní vývojové trendy a neziskové organizace

Zásadním trendem ve vývoji neziskových organizací je profesionalizace jejich managementu. Neziskové organizace stále častěji provádějí strategické analýzy a na jejich základě se strategicky rozhodují. Tvorba strategií je nedílnou součástí práce managementu neziskových organizací.

Neziskové organizace se sdružují do koalic, vytvářejí asociace. V případě formální asociace je její právní formou zapsaný spolek.

Neziskové organizace usilují o dlouhodobou spolupráci se svými podporovateli, jsou preferovány dlouhodobé smlouvy o spolupráci.

8.4.3 Specifika mikrookolí neziskových organizací

Velká specifika lze v porovnání s podniky nalézt zejména v pozici konkurence. Neziskové organizace si konkurují zejména v oblasti zdrojů, neboť, jak bylo uvedeno výše, jejich činnost závisí primárně na externích zdrojích poskytovaných jinými subjekty. Rozsah těchto zdrojů je omezen, a proto uspěje ta nezisková organizace, která lépe osloví své okolí a motivuje ho k podpoře. Práce mají neziskové organizace obvykle mnoho. Např. v sociální oblasti se na ně obrací velký počet klientů, které často není možné uspokojit z kapacitních důvodů. Nejsou místa v domovech pro seniory, pro handicapované spoluobčany, pro děti a jejich matky v nouzi atd. Neziskové organizace obvykle nebojují o klienty způsobem, jakým podniky usilují o své zákazníky. Souvisí s tím celkově specifika zájmových skupin neziskových organizací.

8.4.4 Specifika zájmových skupin (stakeholderů) neziskových organizací

Kromě klientů a ostatních neziskových organizací jsou důležitými zájmovými skupinami zmíněni podporovatelé, dále dodavatelé, místní samosprávy, lokální média atd. Jako klíčový stakeholder tu v porovnání s podniky nefiguruje vlastník, protože nezisková organizace představuje kolektivní vlastnictví bez nároku na zisk. Podle zákona 304/2013 Sb., o veřejných

rejstřících je zavedena pozice tzv. „skutečného majitele“, jímž je u spolků míněn subjekt s více než 25 % hlasovacích práv a u nadací osoba, v jejímž zájmu nadace vznikla. Mezi stakeholdery neziskových organizací obvykle nejsou banky v pozici poskytovatelů úvěrů. Banky mohou být partnery NO v rámci svých strategií CSR. Jako shrnutí lze uvést následující členění stakeholderů:

Veřejnost

- Spotřebitelská – klienti, místní veřejnost, média, veřejnost jako celek.
- Podporující – dárci, přátelé, podporovatelé, regulátoři stanovující pravidla, tj. státní a místní orgány, asociace.
- Vnitřní – správní rada, vedení, zaměstnanci, dobrovolníci.
- Zprostředkující – dodavatelé, marketingové agentury, fundraisingové agentury.

Všem těmto subjektům se NO v podstatě zodpovídají ze svých aktivit.

8.4.5 Shrnutí hlavních příležitostí a hrozeb pro neziskové organizace

Příležitosti

Neziskové organizace velmi dobře zpracovávají dotační žádosti, umí také organizovat veřejné sbírky, tj. zvládají neosobní oslovení veřejnosti. Výzvou pro ně a příležitostí rozvíjet zdrojové zázemí pro ně představuje větší posun k osobní komunikaci s dárci, která by vtáhla tyto dárce přímo do činnosti neziskové organizace a mohla by je posunout do kategorie velkých dárců. Velkou výzvu představuje delikátní téma závětí. Další příležitostí rozvíjet zdrojové zázemí představuje větší a zejména dlouhodobá spolupráce neziskových organizací s podniky.

Hrozby

Od roku 2015 lze pozorovat zhoršený obraz neziskových organizací u české veřejnosti. Viníkem je starší migrační krize. Některé neziskové organizace byly obviněny z organizovaného dovážení migrantů do Evropy. Ukazuje se nutnost kvalitního krizového managementu, zejména krizové komunikace, která je schopna vyvrátit mediální zkratky, publikované polopravdy, případně vyložené lži. Hrozbu v této souvislosti představují i některé politické subjekty pohybující se na hraně extremismu, kterým vadí i tzv. advokační neziskové organizace monitorující politický extremismus, klientelismus, korupci apod. (Česká zpráva o stavu udržitelného rozvoje občanského sektoru v ČR za rok 2020).

8.5 Specifika analýzy vnitřních zdrojů neziskové organizace

8.5.1 Personální specifika

Zapojení lidí do neziskové organizace nemá obvykle primární výdělkovou motivaci. Obživu lidé nalézají jinde, nejčastěji v podnicích, státní správě, místní samosprávě, eventuálně jsou sami podnikatelskými subjekty. Kolektivy se ustanovují v řadě případů před vznikem neziskové organizace. Do podniků jsou naopak pracovníci přijímáni a kolektivy se teprve vytvářejí. Specifickým fenoménem typickým pro neziskové organizace jsou dobrovolníci.

8.5.2 Majetková specifika

Majetek neziskových organizací je klasifikován podobně jako v podnicích. Rovněž zde rozeznáváme dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek je členěn na hmotný, nehmotný a finanční. Oběžná aktiva se dělí na zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Specifikem řady neziskových organizací je skutečnost, že nedisponuje žádným dlouhodobým majetkem. Mnohé spolky mají sídlo v pronajatém prostoru, nevlastní budovy nebo pozemky. Disponují bankovním účtem, na kterém mají potřebné peněžní prostředky.

Neziskové organizace mohou majetek získat např.:

- koupí na základě kupní smlouvy,
- darováním (pokud jde o hmotný nebo nehmotný majetek, stanovuje jeho hodnotu znalec),
- dědictvím,
- vkladem (u nestátní neziskové organizace je hodnota vkladu uvedena ve společenské smlouvě),
- členským příspěvkem,
- výrobou ve vlastní režii (takový majetek je oceňován vlastními náklady).

8.5.3 Zdrojová specifika

Základním zdrojovým specifikem neziskových organizací je obvykle zásadní převaha externích zdrojů nad zdroji interními, přičemž u podnikatelských subjektů je tomu naopak. Dalším důležitým specifikem je skutečnost, že disponibilní zdroje jsou v neziskových organizacích určeny k pokrytí výdajů souvisejících s naplňováním jejich mise, aniž se očekává zhodnocování. Zdroje neziskových organizací nejsou kapitálem. Poskytovatel zdrojů očekává, že díky nim bude naplněno poslání, s nímž se ztotožňuje. Poskytovatel neočekává zhodnocení poskytnutých zdrojů, nestojí v pozici investora očekávajícího skrze svou investici své hmotné obohacení.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že v neziskových organizacích převažují externí zdroje (nikoliv zdroje cizí). Cizí zdroje (zejména bankovní úvěry) neziskové organizace naopak v porovnání s podnikatelskými subjekty používají zcela výjimečně, resp. vůbec. Jednak jim nikdo nepůjčí, jednak nemají obvykle reálnou možnost úvěry splácet.

8.5.4 Shrnutí hlavních silných a slabých stránek neziskových organizací

Silné stránky neziskové organizace představují její konkurenční výhody vůči ostatním podobným subjektům. Obecné charakteristiky silné, stabilní neziskové organizace jsou následující:

- jasně definované poslání,
- přesvědčení zakladatelé, členové, případně zaměstnanci a dobrovolníci,
- schopnost pružné adaptace,
- průběžné vzdělávání se,
- silný management,
- realistické plánování,
- kvalitní programy,
- měřitelné výsledky,
- dostatek finančních zdrojů,
- průhledné účetnictví.

Celkově je důležitá schopnost navazovat zdravé vztahy s ostatními sektory.

Opačné charakteristiky jsou obecně znakem slabin, resp. konkurenčních nevýhod neziskové organizace. Dlouhodobě neudržitelná nezisková organizace je taková, která nemá vůbec formulované poslání, nebo ho má formulované tak složitě nebo dlouze, že mu není příliš rozumět. Neudržitelná je organizace bez schopnosti adaptace, která nemá nadšené členy nebo zaměstnance, která není schopná prokázat výsledky své činnosti, má neprůhledné účetnictví a mnohdy jí díky tomu chybějí finanční zdroje, protože se stala nedůvěryhodnou. Taková nezisková organizace nemá zdravé vztahy s okolím.

Další silné stránky

Neziskové organizace vytvářejí prostor pro vlastní iniciativu občanů. Lze konstatovat, že občané mohou zakládat spolky za jakýmkoliv účelem, který není v rozporu s ústavou, a mohou tak řešit záležitosti, o které se stát z různých důvodů nemůže postarat.

Neziskové organizace fungují jako „pojistka“ proti totalitnímu režimu. Občanská společnost s širokou škálou spolků, nadací a dalších organizací zabezpečuje demokratický vývoj ve společnosti. Lidé, kteří jsou zde angažováni, nebudou volit totalitní politické subjekty.

Neziskové organizace umožňují zjišťovat potřeby přímo v terénu.

Neziskové organizace vyplňují ta místa ve společnosti, která nezajímají stát ani podnikatele.

Další slabé stránky

Slabinou neziskových organizací může být ideologie, která nadřazuje názory členů spolků a reprezentantů dalších neziskových organizací nad názory demokratických orgánů, které jsou utvářeny na základě voleb, tj. standardními demokratickými postupy. Přijetí takové ideologie je v přímém rozporu se skutečností uvedenou výše, že NO jsou pojistkou proti totalitním režimům. V extrémním případě se NO samy mohou stát totalitním nebezpečím (extrémní ekologické iniciativy, extrémní feministická, nacionalistická, náboženská a jiná hnutí). Obecně je tato situace nazývána NGOismem (viz výše).

Slabinou neziskových organizací je dále netransparentnost jejich zaměření, konkrétně neschopnost přesvědčit okolí o důležitosti poslání, naléhavosti využít nabídku NO atd. Dárci podpoří ty programy neziskových organizací, které shledají nutným v krátké časové perspektivě (např. problémy se získáním podpory nemají neziskové organizace, které pomáhají při odstraňování následků povodní, tornád, případně neziskové organizace zajišťující pomoc uprchlíkům prchajícím před dopady agresívní války, což lze doložit na situaci ukrajinských matek s dětmi, které přišly do ČR).

Slabinou neziskových organizací je dále organizační netransparentnost, tj. neschopnost navazovat pozitivní vztahy se stakeholdery v okolí, zejména dárci, neschopnost zapojit dobrovolníky, neschopnost vytvořit dobré jméno neziskové organizace na základě profesionální komunikační strategie. Dobré jméno neziskových organizací bylo velmi narušeno po roce 2015 v důsledku tehdejší migrační krize.

Slabinou neziskových organizací je dále finanční nejistota vyplývající např. ze závislosti na jednom zdroji. Vzhledem k tomu, že zdroje neziskových organizací jsou primárně externí, nelze činnost neziskové organizace navázat na jeden zdroj. Pokud by v tomto případě nositel zdroje změnil své preference a přestal neziskovou organizaci podporovat, nezisková organizace by nemohla ve své činnosti podporovat, její rozpočet by se zhroutil.

8.6 SWOT analýza a specifika strategií neziskových organizací

Analýza SWOT jako syntetizující vyústění založené na výstupech dílčích metod strategické analýzy je vhodnou metodou i pro neziskové organizace. Intenzita a kombinace faktorů ovlivňujících celkovou pozici neziskové organizace je pochopitelně jiná než v případě podniků. Obecná platnost zachování metodických postupů SWOT zůstává zachována.

Strategické myšlení vstupuje do prostředí neziskových organizací postupně a je v posledních letech důležitým faktorem profesionalizace neziskových aktivit. Konkrétní formulace strategií souvisí s dlouhodobým zajištěním udržitelnosti neziskových organizací. Neziskové organizace se snaží nastavit své fungování v horizontu několika let, překonávají obvyklý rok, který jako nejčastější horizont sloužil zejména z důvodů metodiky dotačních řízení. Význam strategií vzrůstá v době ekonomické krize, kdy dárci včetně těch dominantních mohou mít finanční potíže a případně mohou zbankrotovat. Při potížích a bankrotu dárci přestávají podporovat neziskové organizace. Tyto podpory se stávají prvním bodem škrtů podnikových výdajů. Celkově v těchto podmínkách dochází k omezení možností veřejných rozpočtů, politika ministerstev se stává striktnější. Jen ekonomická krize není jediným faktorem posilujícím význam strategií. Nezisková organizace může jednoduše naplnit své poslání či vize, a pak vznikne otázka, zda a kam se má rozvíjet dál.

Klíčová slova a ukázky testových otázek

Klíčová slova: nezisková organizace, zapsaný spolek, zapsaný ústav, nadace, nadační fond.

Testové otázky

1) Mezi právní formy neziskových organizací nepatří

a) zapsaný ústav,
b) obecně prospěšná společnost,
c) společnost s ručením omezeným,
d) nadační fond.

2) V České republice je registrováno zhruba

a) 130 neziskových organizací,
b) 1300 neziskových organizací,
c) 13 000 neziskových organizací,
d) 130 000 neziskových organizací.

3) Která z následujících formulací se nejvíce blíží účelu poslání neziskové organizace?

a) Poslání je vyjádření smyslu a účelu existence neziskové organizace.
b) Posláním každé neziskové organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu, nebo jim prodávat svoje výrobky.
c) Posláním neziskové organizace je dosahovat zisk pro pokrytí její hlavní činnosti.
d) Posláním neziskové organizace je obecně chránit životní prostředí.

4) Který druh zdrojů převažuje u neziskových organizací?

a) Cizí zdroje
b) Externí zdroje
c) Vnitřní zdroje
d) Dlouhodobé úvěry

5) Jaká je konkurence v neziskovém sektoru?

a) Konkurence v neziskovém sektoru neexistuje.
b) Neziskové organizace bojují o klienty podobně jako podniky o zákazníky

c) Konkurence probíhá mezi neziskovými organizacemi zejména v oblasti zdrojů.
d) Konkurence probíhá ve vztahu k podnikům vzhledem k jejich strategii CSR.

Správné odpovědi: 1c, 2d, 3a, 4b, 5c.

Reference

Andersen, T. J., Schroder, P. W. (2010). *Strategic Risk Management Practice. How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures*. Cambridge University Press.

Anopress (2022). *Databáze Anopress*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/anopress/

Asociace veřejně prospěšných organizací. (2022, 18. července). *Česká zpráva o stavu udržitelného rozvoje občanského sektoru v ČR za rok 2020 (2021).* https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/08/Ceska-Republika_2020.pdf

Badelt, Ch., Meyer, M., Simsa, R. (2007). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management.* Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99 - 120. https://doi:10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson Education, Inc.

Bartes, F. (2012). *Competitive intelligence: Základ pro strategické rozhodování podniku*. Key Publishing.

Bisnode (2022). *Databáze Albertina*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/albertina-a-report/

Boukal, P. a kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada Publishing.

Brázdilová, M. (2005). Konkurenční zpravodajství a konkurenceschopnost podniků. *E + M Ekonomie a Management*, *8*(4), 47-54. http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/223-competitive-intelligence-and-competitive-abilities-of-enterprises/

Bureau van Dijk (2022). *Databáze Orbis Europe*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/orbis-europe/

Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *31*(2), 250-275. https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009

Částek, O. (2010). *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku.* Brno Masarykova univerzita.

Člověk v tísni. (2022, 18. července). *Naše vize a hodnoty.* https://www.clovekvtisni.cz/nase-vize-a-hodnoty-4199gp

de las Heras-Rosas, C., & Herrera, J. (2021). Innovation and Competitive Intelligence in Business. A Bibliometric Analysis. *International Journal Of Financial Studies*, *9*(2), 31. https://doi.org/10.3390/ijfs9020031

de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: An international perspective* (5th ed.). Cengage Learning.

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th. ed.). Prentice Hall.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management goals and. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship Practice and principles.* HarperBusiness.

Euromonitor International (2022). *Databáze Passport*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/passport/

Fotr, J., & Hnilica, J. (2014). Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Grada Publishing.

Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). *The essence of competitive strategy.* Prentice Hall.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach.* Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art.* Cambridge University Press.

Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis* (3th ed.). Blackwell Publishers Inc.

Grant, R. M. (2014). *Contemporary Strategy Analysis.* John Wiley Ltd.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. BizBooks.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). The Use of the Industry Attractiveness Business Strength Matrix in Strategic Planning. *Interface*, *13*(2), 54-71. https://doi.org/10.1287/inte.13.2.54

Hedley, B. (1977). Strategy and the "Business Portfolio". *Long Range Planning*, *10*(1), 9-15.

IMF (2022). *Databáze IMF iLibrary*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/imf-elibrary/

ISO 31000 (2018). *ČSN ISO 31000 (010351) Management rizik – směrnice*. Česká agentura pro standardizaci.

Javor, M. & Krause, J. (2005). Strategie a výkonnost podniku, základ růstu hodnoty firmy. In *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. (str. 81 – 108). C. H. Beck.

Junák (2022, 18. července). *Strategie 2022 inspirovat skautingem. Souhrnný dokument obsahující klíčové závěry analýz a návrh prioritních témat pro strategii Junáka do roku 2022.* https://www.skaut.cz/wp-content/uploads/2018/05/strategie-2022.pdf

Johnson, G., & Scholes, K. (1988). *Exploring corporate strategy* (2nd ed.). Prentice Hall International Ltd. .

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (1999). *Exploring corporate strategy. Text and Cases.* London: Prentice Hall Europe.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy Text & Cases* (7th ed.). Prentice Hall: Financial Times.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corproate strategy Text & Cases* (8th ed.). Prentice Hall : Financial Times.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *The Balanced scorecard : translating strategy into action.* Harvard Business School.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard Business School Press.

Klub českých turistů. (2022, 18. července). *Stanovy Klubu českých turistů.* https://kct.cz/files/Stanovy-schvalene-CK-dne-26.-3.-2022.pdf

Kofola (2022). *Výroční zpráva za rok 2021*. https://investor.kofola.cz/investor/reporty-a-prezentace/financni-reporty

Kotler, P. (1975). *Marketing for Nonprofit Organizations.* New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14. vyd.). Grada.

Krause, J. (2007). *Strategie podniku v kontextu současného vývoje*. [Disertační práce]. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Krause, J. (2011). Strategie podniku. In *Nová ekonomika. Nové příležitosti*?(str. 83 – 96) C. H. Beck.

Krechovská, M., Hejduková, P., Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací, klíčové oblasti pro jejich udržitelnost.* Praha: Grada Publishing.

Lam, J. (2017). *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications*. John Wiley & Sons.

Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership, 26(*4), 30-35.

Manual on statistics of internationale trade in services. (2002). https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/Seriesm_86e.pdf
Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review, 67*(4), 66-75.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of strategic planning.* The Free Press.

Mitchell, R. K. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.* The Academy of Management Review. Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 (34 pages).

MPO (2022a). *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/

MPO (2022b). *Analytické materiály.* https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/

MZe (2022). *Situační a výhledové zprávy.* https://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/situacni-a-vyhledove-zpravy/

Naldi, M., & Flamini, M. (2014). The CR4 index and the interval estimation of the Herfindahl-Hirschman Index: an empirical comparison. *SSRN Electronic Journal*, 1-11. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2448656

Nídr, T. (2014, 23. srpna). Čínská cesta za bohatstvím. Jak říše středu opanovala černý kontinent. *idnes.cz*. www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/cina-kolonizovala-afriku-na-ukor-usa-a-evropy.A140822_132344_zahranicni_jav

OECD (2000). *Income Risk Management in Agriculture*. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

OECD (2022). *Databáze OECD iLibrary*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/oecd-ilibrary/

Patria Finance (2022). *Databáze Patria Plus*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/patria-plus/

Pearce II, J. A., & Robinson, Jr., R. B. (2005). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy* (9th ed.). Irwin/McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, *57*(2), 137-145.

Porter, M. E. (1998a). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* The Free Press.

Porter, M. E. (1998b). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction.* Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86* (1), 78-93.

Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique - a tool to identify external risks in construction projects . *International Research Journal of Engineering and Technology*, *3*(1), 384-388. https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf

Růčková, P. (2021). Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing.

Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis.* Manchester University Press.

SCIP (2022). *What Is Competitive Intelligence?* https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub

Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza.* C.H.Beck.

Sieber, P. (2004). *Analýza nákladů a přínosů - metodická příručka.* Ministerstvo pro místní rozvoj. https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos

Simsa, R., Meyer, M., Badelt, Ch. (2013). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management.* Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag.

Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing.

Statista (2022). *Databáze Statista*. https://knihovna.vse.cz/zdroje/statista/

Stejskal, J., Kuvíková, H., Maťátková, K. (2012). *Neziskové organizace. Vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace.* Praha: Wolters Kluwer.

Strouhal, J., Štamfestová, P., Havlová, K., Kubíček, A. (2016). Zveřejňování obchodních korporací. Praha: Wolters Kluwer.

Sůra, J. (2015, 26. srpna). Koh-i-noor končí s pastelkami v Číně, je moc drahá. Výrobu stěhuje domů. *idnes.cz*. www.idnes.cz/ekonomika/podniky/koh-i-noor-konci-s-vyrobou-pastelek-v-cine.A150826_075031_eko-doprava_suj

Synek, M., Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika.* 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.

Šedivý, M., Medlíková, O. (2019). *Úspěšná nezisková organizace.* Praha: Grada Publishing.

Špička, J. (2017). *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin.* Praha: C. H. Beck.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: Analýza a management*. C.H. Beck.

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie.* Praha: C. H. Beck.

Wöhe, G., & Döring, U. (1993). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (18. Aufl.). Vahlen.

World *Population Prospect.* (2017). https://population.un.org/wpp/publications/files/wpp2017_keyfindings.pdf

Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2017). *Corporate Risk Management for International Business.* Sprigner.

Yip, G. S., & Hult, T. G. (2012). *Total global strategy* (3rd. ed.). Pearson.

Žák, M. a kol. (2002). Velká ekonomická encyklopedie. Linde.

*89/*2012 *Sb. občanský zákoník* (2014). https://www.aspi.cz/products/lawText/1/74907/1/2/zakon-c-89-2012-sb-obcansky-zakonik.