

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Iveta Stratilová

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ TESCO SW a. s.

Strategy Management of the Company TESCO SW

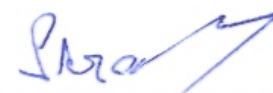
Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ekaterina Khitilova

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 26.03.2012



vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ekaterin Khitilové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych chtěla velice poděkovat panu RNDr. Jiřímu Vaněčkovi, MBA ze společnosti TESCO SW, a.s. za věnovaný čas a potřebné informace k vypracování praktické části této bakalářské práce.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Stratilová**
Osobní číslo: **M09205**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Strategické řízení ve firmě TESCO SW**
Téma anglicky: **Strategy Management of the Company TESCO SW**
Zadávající katedra: **Ústav managementu a marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Rozdělení do tří zásadních částí:

první část

- strategický management jako obecný proces ve společnosti
- vysvětlení podstaty a důležitosti
- teoretické pojmy

druhá část

- seznámení se společností
- definování současného poslání, cílů a strategií
- analýza prostředí formou SWOT analýzy
(identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb)
- analýza zdrojů a kapacit organizace
- formulování strategií
- realizace strategií

třetí část

- vyhodnocení zjištěných výsledků a návrh možných řešení a opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. počet s. 272 ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] CIHELKOVÁ, E.a kolektiv Světová ekonomika: regiony a integrace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. počet s. 244 ISBN 80-247-0193-6.
- [3] KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E.a kolektiv Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. počet s. 319 ISBN 80-7179-455-4.
- [4] PICHANIČ, M. Mezinárodní management a globalizace. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. počet s. 176 ISBN 80-7179-886-X.
- [5] SOUČEK, Z. Firma 21.století. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. počet s. 257 ISBN 978-80-7431-007-2.
- [6] SOUČEK, Z. Zvítězíme i v globálním světě. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. počet s. 356 ISBN 978-80-86946-73-3.
- [7] ŠTRACH, P. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. počet s. 168 ISBN 978-80-247-2987-9.
- [8] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. počet s. 256 ISBN 80-7179-603-4.
- [9] ČASTORÁL, Z. Strategický znalostní management a učící se organizace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. v edici EUPRESS, 2008. počet s. 144 ISBN 978-80-86754-99-4
- [10] KEJŘOVSKÝ, M. , VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003, počet s. 172 ISBN 80-7179-578-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Ekaterina KHITILOVÁ

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 21. dubna 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2012

Podpis studenta: *Petra* Datum: 31. 10. 2011

Podpis vedoucího práce: *Ekaterina* Datum: 31. 10. 11

Eva Grublová
Doc. RNDr. Eva GRUBLOVÁ, CSc.
rektorka



Daniela Navrátilová
Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ
manažer ústavu

V Olomouci dne 22. dubna 2011

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 POJEM STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	9
1.1 Strategie ve společnosti.....	9
1.2 Strategické řízení.....	10
2. STRATEGICKÁ ANALÝZA	12
2.1 Poslání podniku.....	12
2.2 Cíle podniku	12
2.3 Nástroje strategické analýzy	12
2.3.1 PESTLE analýza	13
2.3.2 Porterova analýza.....	14
2.3.3 Analýza konkurence	17
2.3.4 SPACE analýza.....	17
2.3.5 SWOT analýza.....	20
2.3.6 BCG matice.....	24
3 VÝBĚR A FORMULACE STRATEGIE.....	26
3.1 Stanovení vize a dlouhodobých cílů podniku	26
3.2 Definování strategií	26
3.3 Výběr nejvhodnější strategie.....	30
4 VLASTNÍ IMPLEMENTACE STRATEGIE	32
4.1 Definování strategických operací.....	32
4.2 Metoda Balanced Scorecard (BSC)	33
4.3 Realizování plánu.....	35
4.4 Závěrečná kontrola a vyhodnocení plánu	35
5 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ.....	36
5.1 Historie a současnost společnosti.....	36
5.2 Činnosti společnosti	37
6 DEFINOVÁNÍ SOUČASNÉHO POSLÁNÍ, ZÁMĚRŮ A CÍLŮ PODNIKU	42
6.1 Firemní kultura.....	42
6.2 Podnikatelská mise.....	42
6.3 Podnikatelská vize.....	43

6.4	Procesní řízení společnosti	44
7	PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	46
7.1	Politika integrovaného systému řízení (ISR)	46
7.2	Zavedení systému strategického řízení	46
7.3	Proces přezkoumání systému řízení	51
7.4	Strategické řízení v TESCO SW a.s. – Procesní diagram	55
8	ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V TESCO SW a.s.	56
8.1	Komplexní mapování firemních procesů	56
8.2	Vyhodnocování efektivnosti a účelnosti firemních procesů	56
8.3	Řízení a vyhodnocování všech projektů ve firmě	57
8.4	Provádění strategických analýz a využití strategických metod.....	57
9	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	58
9.1	Modelace a mapování firemních procesů	58
9.2	Mapování stavu všech projektů ve firmě	59
9.3	Provádění strategických analýz s využitím strategických metod.....	61
	ZÁVĚR	62
	ANOTACE	64
	LITERATURA A PRAMENY	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK	68

ÚVOD

Téma pro tuto bakalářskou práci jsem si zvolila především z toho důvodu, že problematika strategického řízení je velice důležitým faktorem pro každou společnost. Každá organizace touží být úspěšná. Toto je přání nejen majitelů společnosti, ale také jejich manažerů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných článků. Důležitým krokem k úspěšnosti je právě dosahování a plnění stanovených cílů, které jsou součástí strategie každé společnosti. A co to vlastně ta strategie je? Je velice důležité, aby se každý podnik rozvíjel a nezaostával za konkurencí. Aby byl úspěšný, měl by svým zákazníkům plnit všechny jejich potřeby a požadavky. Management musí mít stanovený plán směřující k optimálnímu vývoji, musí řešit hlavní otázky činnosti organizace. Tímto mám na mysli například: jaké služby či výrobky nabízet, určení si cílového zákazníka, kam investovat peníze (nové technologie, inovace). V tomto případě mluvím o strategickém plánu, který je hlavní podstatou strategického managementu.

Cíl práce

Hlavním cílem této práce bude komparace teoretických poznatků z oblasti strategického managementu a zjištěných skutečností z analýzy současného procesu strategického řízení ve společnosti TESCO SW a.s. Výsledkem této komparace bude vyhodnocení současného fungování strategického řízení a případné sdělení návrhu na zlepšení v této oblasti.

Dílčím cílem bude zjištění současného stavu ve společnosti, který bude vycházet z analýzy poskytnutých interních zdrojů a z rozhovoru s pověřeným pracovníkem na manažerské pozici.

Dalším důležitým cílem bude vytvoření analýzy procesu strategického řízení, která bude těžištěm pro vyhodnocení.

Metodika práce

V teoretické části této práce budou formou deskripce objasněny základní pojmy, které se týkají strategického managementu obecně. Získané informace budou čerpány z primárních zdrojů, kterými bude převážně odborná literatura s problematikou

strategického managementu a strategie podniku. Částečně budu také čerpat z internetových portálů týkajících se této problematiky. Všechny zmíněné prameny jsou uvedeny v použité literatuře.

V praktické části bude popsáno současné fungování procesu strategického řízení v konkrétní zkoumané organizaci, které bude zjištěno na základě poskytnutých informací o společnosti. Těmi jsou myšleny interní prameny ve firmě. Dalšího informačního zdroje dosáhneme na základě rozhovoru s pověřeným pracovníkem působícím v této organizaci na pozici vrcholného manažera. Tento rozhovor by měl směřovat ke zjištění skutečného stavu fungování strategického řízení ve společnosti a k odhalení slabých míst v celém procesu přímo v podniku. V této části budou tedy komparační metodou srovnány nabyté informace z teoretické části aplikované do skutečného stavu strategického řízení ve firmě.

Získané poznatky z uskutečněného rozhovoru s pověřeným pracovníkem, který bude zaměřen na současný stav strategického řízení ve společnosti, použiji k odhalení slabých míst, která nejsou dostatečně pokryta a splněna dle očekávání a prvotních představ. Na základě analýzy dat z primárního průzkumu i sekundárních dat budou vyvozeny faktory, které brání a naopak podporují rozvoji strategického řízení a bude sestavena analýza procesů. V této analýze budou rozebrány silné stránky stávajícího strategického řízení podniku, dále také slabé stránky, kterým v současné době čelí. Nakonec bude na základě analýzy vyhodnocen stávající proces strategického řízení, který je v současné době aplikován ve společnosti.

Teoretická část

1 POJEM STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

1.1 Strategie ve společnosti

Nejdůležitější podstatou strategie společnosti neboli strategického řízení je rozhodování nejvýše postavených manažerů, kteří řídí společnost na vrcholové úrovni. Strategie je velice důležitým a nepostradatelným prvkem, bez kterého nemůže žádná dobře prosperující společnost fungovat. Dobře stanovená a fungující strategie je dobrým směrem pro rozvíjení a úspěch, kdežto špatně definovaná či aplikovaná strategie může dovést podnik ke krachu.¹

Rozhodnutí manažerů, která souvisejí s dlouhodobou prosperitou ve společnosti, můžeme nazývat strategickým managementem. V praxi to znamená, že každé strategické řízení musí splňovat určité základní parametry a postup při implementaci. Je důležité, aby bylo v první řadě plánované a organizované.

Rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem je především v otázce splnění určitého cíle v podniku, kdy pro dlouhodobý plán si musíme odpovědět na otázku, **kam** se chce organizace posunout, přičemž pro strategii je základní otázkou **jak** se tam chceme dostat.

Význam strategie shrnutý do několika bodů:

- ✓ Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- ✓ Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu.
- ✓ Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- ✓ Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- ✓ Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- ✓ Strategie může po organizaci vyžadovat změnu hlavních zdrojů.

¹ Srov. KOURDI, J., *Podniková strategie*, s. 7.

- ✓ Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.²

Základní pojmy:

- Poslání podniku – posláním můžeme rozumět smysl, proč se někdo rozhodne založit společnost.³
- Vize – s vizí budoucnosti musí být obeznámeni všichni členové firmy, které pomáhá inspirovat a představuje pro ně velkou oporu, výzvu a cestu, kam směřovat veškeré snažení. Manažeři společnosti musí vizi šířit a tím udávat společný cíl pro všechny. Nejen pro zaměstnance je vize velice důležitá, ale také pro investory představuje zásadní rozhodnutí o spolupráci.⁴
- Strategické cíle – specifikují činnosti organizace, kterých musí být docíleno pro splnění vize či poslání organizace.

1.2 Strategické řízení

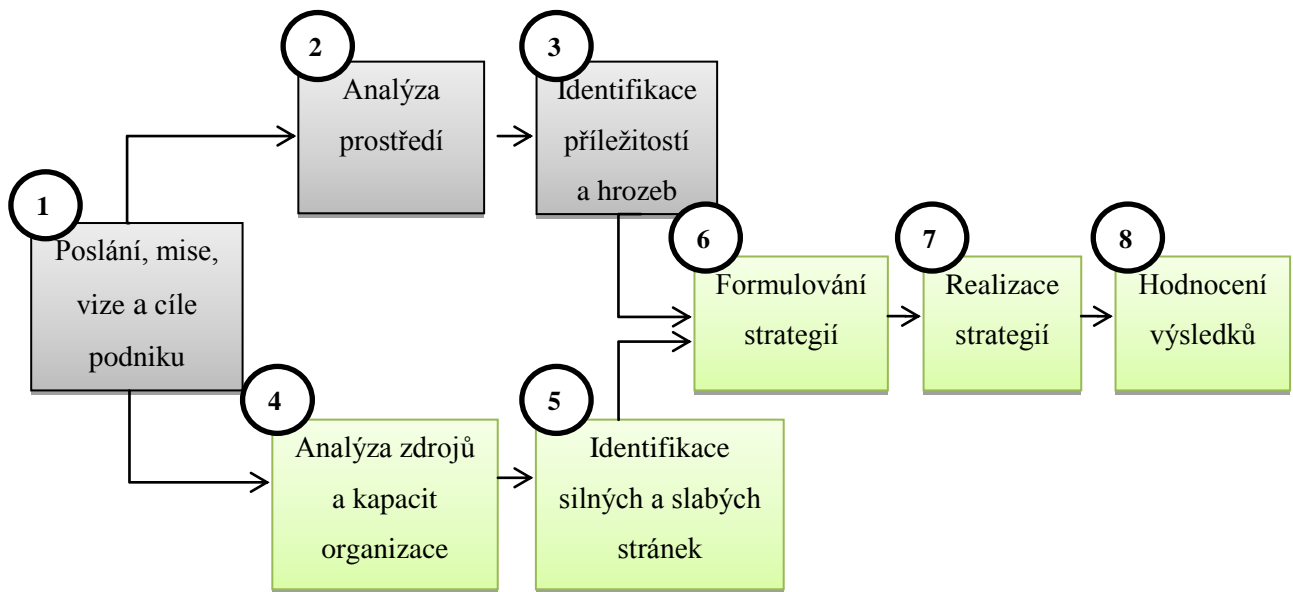
K určení a realizaci nejvhodnější strategie, musí projít firma procesem, který se nazývá Strategické řízení. Pomocí tohoto cyklu, který je rozdělený do několika částí, dosáhneme toho, že při situačních analýzách, definování strategií, výběru a realizace té nejvhodnější strategie nedojde k opomenutí některé ze základní součásti celého procesu. Proces strategického řízení znázorňuje obr. 1.⁵

² Srov. JOHNSON, G. a SCHOLLES, K., *Cesty k úspěšnému podniku*, s.23.

³ Srov. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, s. 21.

⁴ tamtéž, s. 20.

⁵ Zdroj: vlastní zpracování z ROBBINS, S.P. a COULTER, M., *Management*, s. 193.



Obrázek 1 - Proces strategického řízení

V rámci „implementace“ strategie hovoříme tedy o třech základních krocích procesu strategického řízení:

- 1) **Strategická analýza** (shromáždění vstupů pro proces strategického řízení pomocí definování poslání a cílů, interní a externí analýzy a syntézy zjištěných poznatků).
- 2) **Výběr a formulace strategie** (stanovení vize a dlouhodobých cílů podniku, definování strategií a výběr nejvhodnější strategie).
- 3) **Vlastní implementace strategie, neboli její realizace** (definování strategických operací, realizování plánu, závěrečná kontrola a vyhodnocení plánu).

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

2.1 Poslání podniku

Mise, poslání - tato dvě synonyma představují existenci firmy. Proč vůbec existuje? Je to především proto, aby něco produkovala, vystupovala s tím na trhu a měla z toho zisk. A právě tato dvě slova představují, proč každá konkrétní firma na trhu existuje. Poslání by nemělo být definované příliš ze široka, nicméně by se také mělo vyvarovat stručnosti, která nevystihne její podstatu. Poslání by mělo vést k motivaci lidí. Můžeme ho brát jako měřítko něčeho, co bylo ve firmě určeno ke splnění určitých plánů a cílů. V případě, kdy manažer firmy pozná, že se odchyluje od tohoto měřítka, je na správné cestě k položení otázek co děláme? Co děláme špatně? Jak tyto chyby napravit a jak se zachovat dál?

2.2 Cíle podniku

Žádný podnikatelský subjekt by nemohl úspěšně fungovat, aniž by si stanovil své cíle podnikání. Cílem se myslí reálná představa toho, čeho chce podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu. Cíle se třídí dle několika různých kritérií:

- Dle důležitosti (hierarchie) - cíle primární, neboli ty nejdůležitější a dílčí, pomocí kterých se snadněji postupuje k cíli primárnímu.
- Dle velikosti (rozsahu) – omezené, tzn. zvýšení zisku o 30% a neomezené, tzn. zvýšení zisku na maximum.
- Dle časového hlediska – dlouhodobé cíle (strategická úroveň), krátkodobé a střednědobé cíle (operativní úroveň).
- Dle obsahu – finanční, ekonomické a technické.
- Dle vztahu mezi cíly – komplementární, protikladné a konkurenční.

2.3 Nástroje strategické analýzy

Strategická analýza tvoří velice důležitou část při tvorbě strategie. Umožňuje manažerům ve firmě, aby správně pochopili současnou situaci, a jaké jsou předpoklady k úspěchu. Tento přístup ke strategii by měl být dynamickým a flexibilním. Strategické analýzy mají tedy za úkol pomoci pochopit problém, nikoliv poskytnout odpovědi.

Pro strategickou analýzu jsou specifické dva pohledy, ve kterých bývá prováděna:

- 1) Externí analýza (vliv podnikového okolí)
 - a. Analýza makrookolí (PEST analýza, analýza „4 C“).
 - b. Analýza mikrookolí (Porterova analýza).

- 2) Interní analýza (BCG matice):
 - a. vnitřní zdroje
 - b. vnitřní schopnosti.

Na základě získaných informací z výše uvedených analýz provede management syntézu, pomocí které všechny faktory shrne a vyhodnotí.

Když se bavíme o analýze vnějšího prostředí, lze tuto analýzu provádět několika podpůrnými nástroji jako například PESTLE analýza, Porterova analýza nebo analýza metodou „4C“.

Díky analýze vnitřního prostředí může organizace dosáhnout stanovení lepší strategie a to z toho důvodu, že lépe pochopí strategické možnosti a schopnosti vlastní organizace. Pro tuto analýzu jsou specifické následující nástroje: SWOT analýza, BCG matice, GAP analýza, Benchmarking aj.

2.3.1 PESTLE analýza

Jednou ze strategických analýz je PESTLE analýza. Analyzuje vnější prostředí podniku. PESTLE je složení několika slov do jednoho názvu, kde každé písmeno představuje různé druhy vnějších faktorů:

- **P – Political - politické** – působení a vliv politické scény. Již existující či potenciální působení.
- **E – Economical - ekonomické** – působení a vliv ekonomiky na světové, národní a lokální úrovni.
- **S – Social - sociální** – proniknutí sociálních změn do nitra organizace, součástí jsou také kulturní působení (místní, regionální, národní, světové).
- **T – Technological - technologické** – vlivy současných a nových vyspělejších technologií.
- **L – Legal - legislativní** – vlivy legislativy (národní a mezinárodní).

- **E – Ecological - ekologické** (environmentální) – domácí, národní a světová problematika životního prostředí.⁶

Metoda PESTLE je analýza potřebná k identifikování rizik, nejpodstatnějších jevů a skutečností, které mohou ovlivňovat chod organizace. PESTLE metoda se řadí k metodám, využívajících pro analýzu dopadů různých vlivů pro organizaci. Můžeme ji znát také ve zjednodušené podobě zvané zkráceně PEST analýza.

2.3.2 Porterova analýza

V dnešní době lze říci, a můžeme tak chápat podstatu strategie, že nejdůležitější pro firmu je přežít a vytvářet zisk. Proto si v analýze odvětví klademe základní otázku, které faktory v odvětví zde zaručí ziskovost?

Jsou dány tři faktory, které určují dosažení zisku v odvětví:

- důležitost výrobku (služby) pro zákazníka,
- síla konkurence,
- vyjednávací síla v rámci dodavatelského řetězce.

Pomocí škály odvětvového složení, lze lépe pochopit analýzu odvětví. Tato škála je vyobrazena v níže uvedené tab. 1.⁷

Tabulka 1 - Spektrum odvětvových struktur

Vlastnosti/typy	Dokonalá konkurence	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentrace	Mnoho firem	Několik firem	Dvě firmy	Jedna firma
Bariéry vstupu a výstupu	Žádné bariéry	Významné bariéry		Vysoké bariéry
Odlišení produktu	Homogenní produkt	Potenciál pro produktovou diferenciaci		
Informace	Dokonalý informační tok	Nedokonalá dostupnost informací		

⁶ Srov. GRASSEOVÁ, M. a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 179.

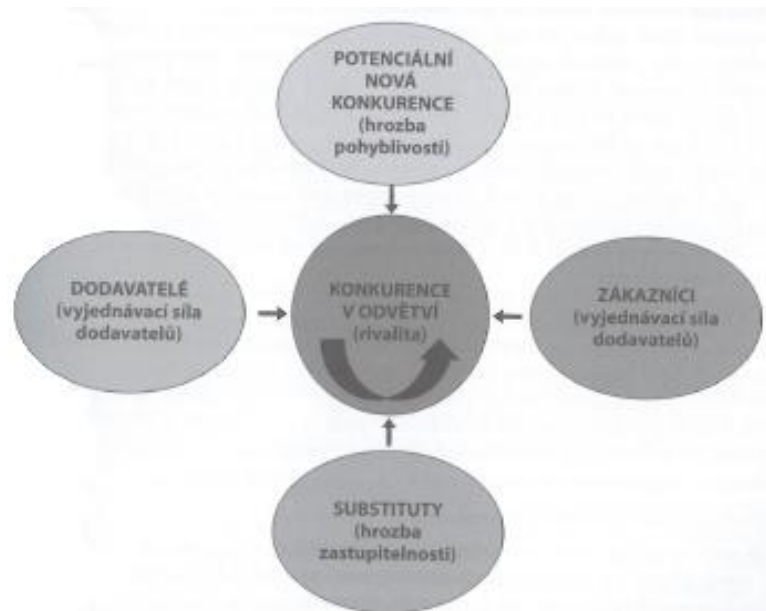
⁷ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-02-25] zdroj:

http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba...strategie/strategie_teorie.doc

Užitečným, a často využívaným nástrojem analýzy vnějšího prostředí, je Porterova analýza konkurence, jinak také nazývaná jako „Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí“. Model staví na předpokladu, že pozici firmy v konkrétním odvětví stanovuje působení pěti základních faktorů:

1. Hrozba pohyblivosti - vstup nových konkurentů do odvětví.
2. Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
3. Vyjednávací pozice kupujících.
4. Hrozba zastupitelnosti substitutů (náhradních produktů).
5. Rivalita uvnitř odvětví - konkurenční boje.

Působení těchto pěti uvedených faktorů rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku. Pět sil znázorňuje obr. 2.⁸



Obrázek 2 - Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví

⁸ Zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 191.

1. Hrozba pohyblivosti - vstup nových konkurentů do odvětví:
 - úspory z rozsahu;
 - náklady nezávislé na velikosti;
 - kapitálová náročnost vstupu (potřeba investic);
 - diferenciací výrobků;
 - přístup k distribučním kanálům;
 - legislativa a vládní politika.⁹

2. Vyjednávací pozice dodavatelů:
 - silná značka dodavatele;
 - diferenciací vstupů;
 - koncentrace dodavatelů;
 - náklady při přechodu k jinému dodavateli;
 - protizákonné kartely mezi dodavateli;
 - existence substitutů.¹⁰

3. Vyjednávací pozice kupujících:
 - citlivost na cenu;
 - motivování rozhodujících článků nákupového procesu;
 - rostoucí moc při vyjednávání;
 - koncentrace několika velkých odběratelů;
 - náklady na produkt (vůči celkovým nákladům);
 - konkurence mezi kupujícími;
 - diferenciací produktů;
 - kupující je zcela informován;
 - existence alternativních výrobků.¹¹

4. Hrozba zastupitelnosti substitutů (náhradních produktů):
 - substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu;
 - ochota přejít na substituční produkt a s tím spojené náklady.¹²

⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 55.

¹⁰ tamtéž, s. 54.

¹¹ tamtéž, s. 54.

¹² tamtéž, s. 55.

5. Rivalita uvnitř odvětví se zvyšuje za těchto okolností:

- konkurující si podniky jsou vyvážené a početné;
- poskytované výrobky nebo služby nejsou rozdílné;
- nízká míra růstu odvětví;
- vysoké nákladové podmínky;
- vysoké výstupní bariéry z odvětví.¹³

Hlavním účelem tohoto modelu je, aby si management firmy uvědomil působící konkurenční síly v odvětví a analyzovat také atraktivnost tohoto odvětví. Tím napomáhá k předvídání ziskovosti.

2.3.3 Analýza konkurence

Abychom zjistili, jakou má firma pozici na trhu, je nezbytné provést analýzu konkurentů či rivalů. Prvním krokem analýzy je stanovení skutečného konkurenta a následně vyloučit ty, kteří konkurenty nejsou. Ze svých konkurentů stanovit ty „nejdůležitější“ a provést analýzu v následujících oblastech:

- Konkurenční hledisko, které stanovuje hlavní záměr konkurenta v působení na trhu.
- Strategické cíle, které konkurent uplatňuje a kterých chce dosáhnout v rámci tohoto odvětví.
- Jaký má konkurent záměr v dosažení podílu na trhu a jakou cestou toho chce dosáhnout.
- Strategické reprezentace konkurenta.
- Jakou má konkurenční strategii.¹⁴

2.3.4 SPACE analýza

Analýza SPACE (akronym z Strategic Position and Action Evolution - nepřekládá se), je analytická technika používající se ve strategickém řízení. Zhodnocením vnitřního a vnějšího prostředí napomáhá vytvořit představu o podnikatelské strategii pro daný podnik.

¹³ Srov. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 55.

¹⁴ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-02-25] zdroj:

http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba...strategie/strategie_teorie.doc.

Kritéria vnějšího prostředí:

- **Stabilita prostředí (SP)**
- **Přitažlivost odvětví (PO)**

Kritéria vnitřního prostředí:

- **Konkurenční výhoda (KV)**
- **Finanční síla (FS)**

Faktory hlavních kritérií analýzy jsou uvedeny v tab. 2.¹⁵

Tabulka 2 - Faktory hlavních kritérií analýzy SPACE

FINANČNÍ SÍLA PODNIKU	KONKURENČNÍ VÝHODA
Návratnost investic	Podíl na trhu
Likvidita	Kvalita výrobku
Míra zadlužení	Životní cyklus výrobku
Požadovaný versus dispoziční kapitál	Inovační cyklus
Cash-flow	Loajalita zákazníků
Složitost výstupu z odvětví	Technologické know-how
Míra rizika	Vertikální integrace
Obrat zásob	Rychlost zavádění nových výrobků
Využívání úspor z rozsahu a zkušeností	
STABILITA PROSTŘEDÍ	SÍLA ODVĚTVÍ
Technologické změny	Růstový potenciál
Míra inflace	Ziskový potenciál
Proměnlivost poptávky	Technologické know-how
Cenová rozpětí konkurenčních výrobků	Využití zdrojů
Bariéry vstupu odvětví	Kapitálová intenzita
Rivalita mezi existujícími konkurenty	Složitost vstupu do odvětví
Cenová elasticita poptávky	Produktivita, využití kapacit
Tlak ze strany substitutů	Vyjednávací síla výrobců

Popis vyhodnocení:

- 1) Každý dílčí faktor v každém kritériu má přiřazenou hodnotu 0-6 bodů (pro konkurenční výhodu a stabilitu prostředí 0 až -6 bodů).
- 2) Výslednou hodnotou pro kritérium je hodnota z průměru dílčích faktorů.

¹⁵ Zdroj: vlastní zpracování z MUŽÁKOVÁ, K., *Strategický management*, s. 42.

- 3) Získané zprůměrované hodnoty kritérií se zaznamenávají do grafu na osy (viz obrázek).
- 4) Po grafickém znázornění můžeme stanovit vhodnou strategii, která je určena největší částí plochy kvadrantu výsledného čtyřúhelníku.

Kvadranty určující strategické postavení podniku:

➤ **Konzervativní postavení**

- stabilní odvětví s nízkou mírou růstu;
- finančně stabilní podnik;
- kritický faktor je konkurenceschopnost výrobků.

➤ **Agresivní postavení**

- atraktivní a relativně stabilní odvětví;
- podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit;
- kritický faktor je možný vstup nových konkurentů do odvětví.

➤ **Konkurenční postavení**

- atraktivní a relativně nestabilní prostředí;
- jistota konkurenční výhody;
- kritický faktor je finanční síla podniku.

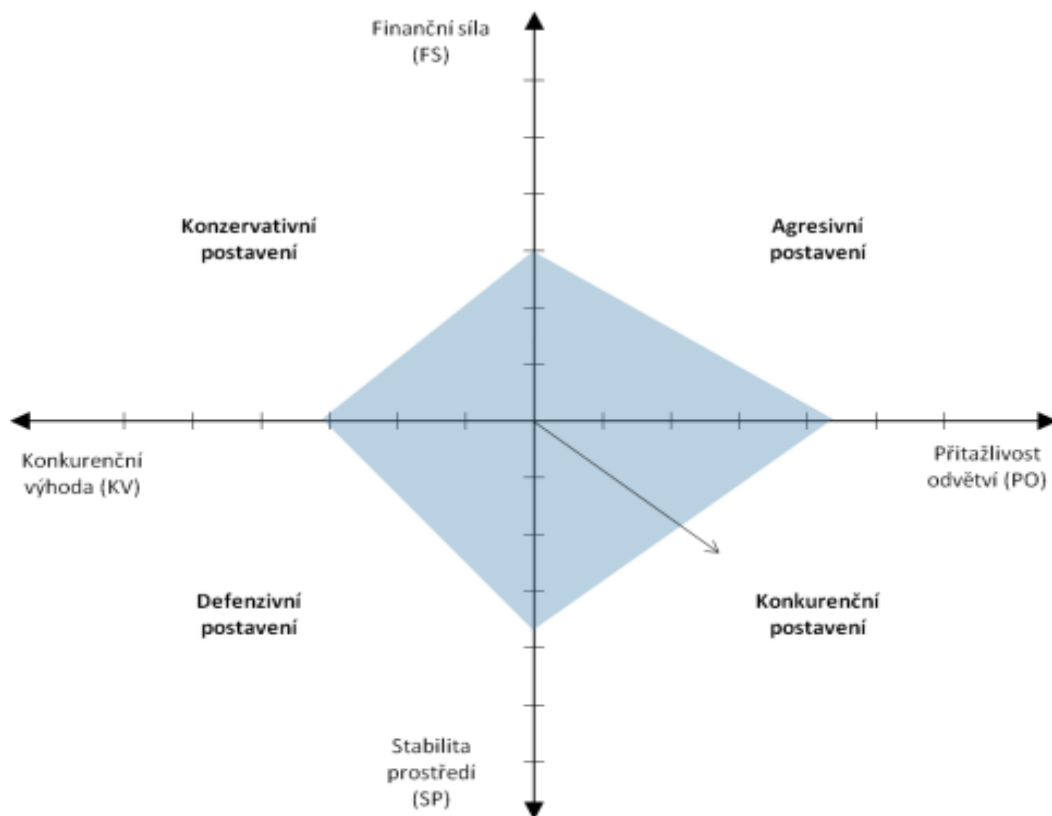
➤ **Defenzivní postavení**

- neatraktivní odvětví;
- chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky;
- kritický faktor je konkurenceschopnost.¹⁶

Zobrazení jednotlivých kvadrantů do grafu znázorňuje obr. 3.¹⁷

¹⁶ Srov. MUŽÁKOVÁ, K., *Strategický management*, s. 43.

¹⁷ tamtéž, s. 43.



Obrázek 3 - SPACE analýza

2.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi další analytické metody, se zaměřením na vnitřní a vnější faktory ovlivňující organizaci. Tato metoda je v největší míře využívána ve strategickém řízení při vyhodnocení strategického záměru. A to především pro její schopnosti integrace všech získaných, sjednocených a vyhodnocených parametrů. SWOT analýzu vytvořil, při příležitosti vedení výzkumného projektu na Stanfordské univerzitě v 60 a 70 letech, Albert Humphrey.

SWOT analýza hodnotí vnější a vnitřní faktory. Vnější faktory zahrnují příležitosti a hrozby, v rámci okolního prostředí organizace. Vnitřními faktory můžeme rozumět silné stránky a slabé stránky organizace.

SWOT je akronym z anglického originálu: příležitosti (**O**pportunities), hrozby (**T**hreats), silné stránky (**S**trengths) a slabé stránky (**W**eaknesses).

Analýza identifikuje silné a slabé stránky, které jsou pro organizaci klíčové a příležitosti a hrozby působící na organizaci z vnějšího prostředí. A analýza tyto zjištěné poznatky uplatňuje ve prospěch podniku tím způsobem, že se snaží využít zjištěné silné stránky a příležitosti a eliminovat či nastavit opatření pro slabé stránky a hrozby.

Silné stránky neboli přednosti jsou kladnou stránkou organizace, které pomáhají udržovat společnost v dobré kondici oproti konkurenci.

Oproti tomu slabé stránky neboli nedostatky organizace jsou negativní elementy, které mohou narušit bezproblémový chod. Nedostatky mohou při špatných organizačních schopnostech manažerů na vrcholových pozicích vést např. v nevhodně zvolenou strategii investic do nových technologií apod..

Příležitosti nám určují okolní vlivy na společnost. Jsou to příznivé změny v různých sférách, které může společnost využít jako potenciál v rozvoji svého podnikání. Jako příklad je to uvedení nových technologií, legislativní změny v zákonech, zvýšení počtu obyvatelstva, což by pro podniky znamenalo zvýšení potencionálních zákazníků.

Hrozby představují opačný stav způsobený vlivem vnějšího okolí na firmu. Je tím myšlena legislativní změna v zákonech, jenž negativně ovlivní další prosperitu podniku, snížení počtu obyvatelstva a tím pokles potencionálních zákazníků nebo vstup na trh nového silného konkurenta.

Příklady otázek ke SWOT analýze kompletuje tab. 3.¹⁸

¹⁸ Zdroj: KERKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 123.

Tabulka 3 - SWOT analýza v otázkách

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Jasně řídicí kompetence?	Absence jasného strategického řízení?
Adekvátní finanční zdroje?	Špatné sledování prováděné strategie?
Dobré konkurenční schopnosti?	Zhoršující se konkurenční postavení?
Dobrá pověst u kupujících?	Zastaralé zařízení?
Vedoucí postavení na trhu?	Nízká ziskovost?
Dobře formulovaná strategie?	Nedostatek řídicího talentu?
Izolace od silných tlaků konkurence?	Chybějící klíčové dovednosti?
Vedoucí postavení v technologiích?	Zavalení operativními problémy?
Nákladové výhody?	Zranitelnost konkurenčními tlaky?
Konkurenční výhody?	Zaostávání ve výzkumu?
Schopnost inovovat výrobky?	Příliš úzký výrobní program?
Osvědčený management?	Slabý tržní image?
Jiné přednosti?	Konkurenční nevýhody?
	Podprůměrné marketingové schopnosti?
	Neschopnost financovat potřebné strategické změny?
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Dodávat další skupině zákazníků?	Vstup nového konkurenta?
Vstup na nové trhy?	Rostoucí ceny polotovarů?
Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků?	Pomalejší růst trhu?
Vertikální integrace?	Nepříznivá vládní politika?
Schopnost připojit se k lepší strateg. skupině?	Rostoucí konkurenční tlaky?
Sebeuspokojení konkurenčních firem?	Zranitelnost recesí?
Rychlejší růst trhu?	Rostoucí moc zákazníků, resp. dodavatelů?
	Měnicí se potřeby a vkus zákazníků?
	Nepříznivé demografické změny?

Provedená SWOT analýza by měla přispět ke vhodnému výběru strategie organizace. Při tomto kroku, ale také při samotném zavedení neboli implementaci zvolené strategie přímo do společnosti, bychom měli klást značný důraz na následující tři kritéria, kterými jsou proveditelnost, vhodnost a přijatelnost. Měli bychom si dokázat odpovědět na následující otázky.

Vhodnost:

- ✓ Reaguje strategie na vnější příležitosti prostředí?
- ✓ Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- ✓ Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?

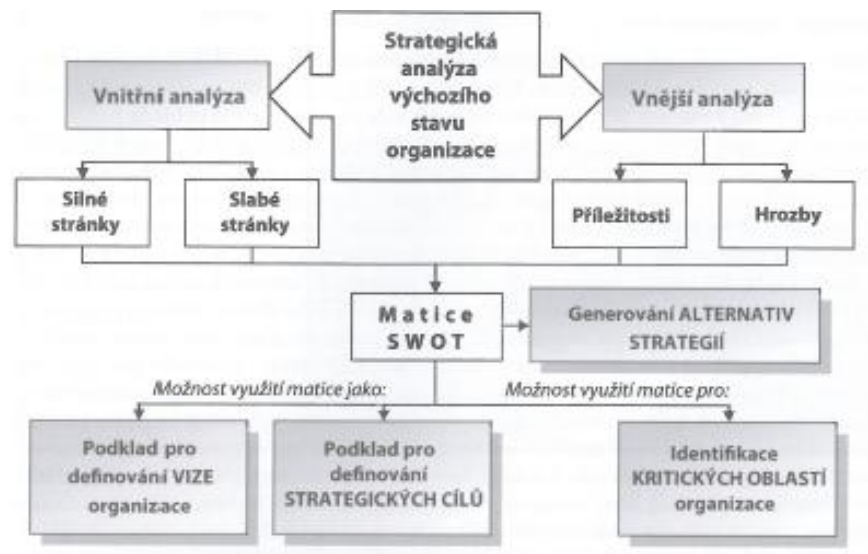
Proveditelnost:

- ✓ Jsou postačující potřebné vnitřní zdroje?
- ✓ Jak bude reagovat konkurence?
- ✓ Bude dostupná potřebná technologie, materiál, služby?

Přijatelnost:

- ✓ Jaké bude finanční riziko?
- ✓ Změní se podstatně organizační struktura nebo kultura?
- ✓ Je strategie v souladu s interními a externími zájmy?¹⁹

Skutečnost, že využití SWOT analýzy lze uplatnit pro více než jeden účel, nám ukazuje obr. 4.²⁰



Obrázek 4 - Základní rámeček SWOT analýzy

¹⁹ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategie podniku*, s. 41.

²⁰ Zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 297

2.3.6 BCG matice

Od společnosti Boston Consulting Group (BCG), jak již název napovídá, pochází metoda zvaná „Matice BCG“ nebo Bostonská matice. Tato metoda se používá pro hodnocení produktového portfolia a je základem analýzy portfolia. Využívá se u marketingového řízení pro získání klíčových strategických jednotek či produktů organizace. Cílem je usměrnění omezených zdrojů v podniku a hodnocení jednotlivých produktů (výrobků, služeb) ze dvou pohledů:

- míra růstu na trhu
- podíl na trhu

Abychom úspěšně dosáhli správného a účelného použití matice, musíme nejprve podnik rozdělit na tzv. Strategic Business Units (strategické podnikatelské jednotky), které následně porovnáme a zjistíme jejich přínos pro společnost. Poté s ohledem na jednotlivé SBU provedeme výběr strategických cílů.

BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů pojmenovaných jako: hvězdy, dojně krávy, otazníky a bídní psi. Jsou rozděleny dle toho, jaký mají podíl na trhu a dle tempa růstu trhu.

Produkty z portfolia společnosti se rozdělují do matice vzniklé kombinací výše uvedených dvou dimenzí. Tato matice je zobrazena v tab. 4.²¹

Tabulka 4 - Portfoliová matice BCG (Boston Consulting Group)

		PODÍL NA TRHU	
		Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
MÍRA RŮSTU TRHU	Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
	Nízká míra růstu	Dojně krávy	Bídní psi

²¹ Zdroj: vlastní zpracování z KERŤKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 62.

Pro jednotlivé kvadranty matice platí:

- Dojné krávy – jsou základem vydělávání firmy, není potřeba vysokých investic.
- Hvězdy – jsou na vrcholu jak z hlediska růstu trhu, tak z hlediska podílu na trhu.
- Otazníky – jde o stádium zavádění na trhu. Jsou zde investovány vysoké finanční prostředky. Průzkum trhu dále zjistí, zda budou tyto výrobky prosperovat nebo je potřeba je stáhnout z trhu.
- Bídící psi – tyto produkty jsou na úpadku a je třeba zvážit, zda nadále do nich investovat.

V praxi je ovšem hodnota produktů úzce spojena s podílem na trhu a mírou růstu trhu. Podíl na trhu a míra růstu trhu se v čase u produktů mění. Po vyhodnocení analýzy BCG matice se otevře pro organizaci možnost stanovit si strategický plán portfolia produktů. Produkty společnosti musí být umístěny v jednotlivých kvadrantech tak, aby byly vyvážené. Toho lze dosáhnout umístěním produktů do kolonky dojné krávy, které budou moci finančně zaopatřovat ostatní produkty. Vzhledem k tomu, že každý produkt má životní cyklus, nesmíme se uspokojit pouze s umístěním produktů v kvadrantu dojných krav, ale je nutné vytvořit budoucí výdělečný prvek v kvadrantu hvězdy a otazníky.

Bezpochyby můžeme tuto metodu pod názvem BCG matice označit za jednu z nejpoužívanějších a nejvhodnějších analytických metod pro společnosti. Je velice důležitá pro volbu vhodné produktové strategie.

3 VÝBĚR A FORMULACE STRATEGIE

Ze získaných výsledků strategické analýzy firmy, lze stanovit kritické faktory úspěchu v konkrétním odvětví a určit podnikovou vizi, od které se odvíjí celé směřování podniku a jeho další pozice na trhu. Podnik také zná své výhody oproti konkurenci, díky získaným informacím z provedených analýz. Po ujasnění si těchto základních faktů může podnik vybrat a formulovat svoji strategii.

3.1 Stanovení vize a dlouhodobých cílů podniku

Z vize společnosti vychází management při definování základních a strategických cílů, které by měly odpovídat SMART definici. SMART je souhrn pravidel, která pomáhají především efektivně definovat rámec či cíl navrhovaného řešení.

Cíle musí:

1. stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (**S**timulating);
2. být měřitelné (**M**asurable);
3. být přijatelné pro svoji cílovou skupinu (**A**ceptable);
4. být reálné a dosažitelné (**R**ealistic);
5. být časově vymezené (**T**imed).

Mimo těchto uvedených podmínek, musí být cíle jasně specifikovány, aby nedocházelo k nežádoucím nedorozuměním.²²

Společnost by si měla stanovit omezený počet cílů, aby je byla schopná splnit. Určení více než dvanácti cílů může vést k negativní diverzifikaci zdrojů.

Strategickými cíli jsou myšleny tržní a ekonomické cíle, mezi které se řadí tvorba ekonomické přidané hodnoty (EVA – Economic Value Added), ziskovost, růst podílu na trhu a majetku firmy.

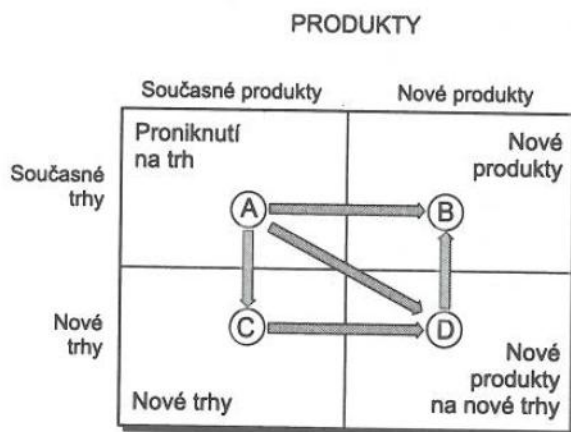
3.2 Definování strategií

Existuje celá řada různých typů strategií. Člení se dle autorů, kteří se zasloužili o přístup k typologii strategie. Mezi tyto autory se řadí např. Kotler, Ansoff, Porter.

²² Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-02-26] zdroj: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>.

Strategie dle I. Ansoffa

Do teoretických poznatků o strategii přispěl také Igor H. Ansoff. Jeho matice produkt/trh je založena na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů. Rozlišení strategie dle orientace na trh a zákazníka znázorňuje obr. 5.²³



Obrázek 5 - Matice produkt / růst trhu

- Strategie proniknutí na trh* - dostat produkt do většího povědomí potenciálních zákazníků (marketing, akční cena, informovanost zákazníka). Využití v počáteční fázi životního cyklu produktu.
- Strategie rozvoje nového produktu* – pro odlišení od konkurence je nutné přijít na trh s novým produktem. Tato fáze nastává při zralosti životního cyklu produktu.
- Strategie rozvoje nového trhu* – jedná se o nabízení stávajícího produktu na jiných trzích při přesycení stávajícího trhu (např. jiné věkové skupiny).
- Strategie diverzifikace* – vstup s novými produkty na zcela nové trhy. Tato strategie je velice riskantní vzhledem k tomu, že neznáme potřeby nového trhu.²⁴

Strategie dle M. E. Portera

Strategie Michaela E. Portera nám říká, jakým způsobem můžeme získat konkurenční výhodu. Tedy máme možnost výběru ze tří konkurenčních strategií:

²³ Zdroj: KOŠŤAN, P. a kol., *Firemní strategie plánování a realizace*, s. 93.

²⁴ tamtéž, s. 93.

- a) *Vedení v nejnižších nákladech* – využívání vyšších úspor z rozsahu v porovnání s konkurencí. Stanovení ceny na průměrnou úroveň (nebo pod ní) z důvodu konkurenceschopnosti a dosažení maximálního možného podílu na trhu.
- b) *Diferenciace* – nabídnout zákazníkovi takový produkt, za který je ochoten platit více, a který konkurenti nemohou snadno napodobovat. Být napřed před konkurencí.
- c) *Zaměření pozornosti* – zde je otázka „jaký typ segmentu nabízet“. Zda se zaměřit na specializovaný či masový segment.²⁵

Možnost výběru ze tří konkurenčních strategií znázorňuje obr. 6.²⁶



Obrázek 6 - Tři možnosti výběru dle M. E. Portera

K tomu, abychom dosáhli cílů společnosti, je třeba zvolit konkrétnější typy strategií, které můžeme odvodit z výše uvedených obecných strategií.

➤ **Dílčí strategie - INTEGRAČNÍ**

- *Progresivní integrace* - dosahování podílu na vedení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků či jejich odkupování.
- *Zpětná integrace* - dosahování podílu na vedení firemních dodavatelů či jejich odkupování.

²⁵ Srov. KOŠŤAN, P. a kol., *Firemní strategie plánování a realizace*, s. 91.

²⁶ tamtéž, s. 92.

- *Horizontální integrace* - dosahování podílu na vedení firem konkurentů, vzájemná integrace či jejich odkupování.
- **Dílčí strategie - INTENZIVNÍ**
- *Pronikání trhu* - navyšování podílu aktuálních výrobků firmy na jejích aktuálních trzích prostřednictvím zvýšené marketingové propagace.
 - *Rozvoj trhu* - navyšování podílu aktuálních výrobků firmy na nových trzích.
 - *Vývoj výrobku* - navyšování prodeje pomocí vylepšení či modifikace aktuálních výrobků či služeb.
- **Dílčí strategie - DIVERZIFIKAČNÍ**
- *Příbuzná/soustředná diverzifikace* - rozšiřování současného portfolia výrobků či služeb příbuznými produkty.
 - *Smíšená diverzifikace* - rozšiřování současného portfolia výrobků či služeb zcela novými produkty.
 - *Horizontální diverzifikace* - rozšiřování současného portfolia novými výrobky či službami, nevztahujícími se ke stávající činnosti podniku, zamýšlenými však pro prodej stávajícím zákazníkům této firmy.
- **Dílčí strategie - OBRANNÉ**
- *Společné podnikání (Joint Venture)* - vytvoření nového právního subjektu (dvě nebo více firem) k vzájemné spolupráci.
 - *Snižování výdajů* - zrušení výroby u ztrátových výrobků, pomocí přehodnocování nákladů a redukce majetku.
 - *Zbavování se majetku* – prodej divize nebo části organizace.
 - *Likvidace* - prodej celého majetku podniku za jeho skutečnou hodnotu.²⁷

²⁷ Srov. MUŽÁKOVÁ, K., *Strategický management*, s. 49.

3.3 Výběr nejvhodnější strategie

Výběr strategie je nejdůležitějším bodem ve strategickém řízení. Dochází k rozhodnutí, které ovlivní budoucnost celého podniku a způsob vyrovnávání se s faktory a vlivy stanovenými strategickou analýzou. Výběr strategie probíhá ve třech krocích:

1. Identifikace možností volby
2. Zhodnocení variant
3. Výběr strategie

Ad 1) Identifikace možností volby - podnikové strategie jsou postaveny na identifikaci možností volby. Posuzují se záměry a cíle podniku v souvislosti s jeho vlastnickou strukturou a očekáváním zájmových skupin. Patří zde i posouzení obecných strategických možností, resp. výběr vhodné obecné konkurenční strategie.

Ad 2) Zhodnocení variant – existují tři hlavní druhy hodnotících kritérií výběru:

- vhodnost strategie;
- přijatelnost strategie;
- proveditelnost strategie.

Na základě předem definovaných kritérií management společnosti vyhodnotí všechny možné varianty a vybere tu nejvhodnější strategii.

- ✓ **Vhodnost strategie** – kritérium, které stanovuje, do jaké míry strategie odpovídá výsledkům strategické analýzy a do jaké míry jsou využity ústřední kvalifikace podniku. Při zkoumání vhodnosti strategie by si měl management společnosti položit také otázku, zda strategie odpovídá zralosti odvětví/trhu, zda je vhodná pro fázi životního cyklu produktu/výrobku. Shrnutí několika typů strategií vhodných pro jednotlivá stádia jsou v níže uvedeném obr. 7.²⁸

²⁸ Zdroj: KOŠŤAN, P. a kol., *Firemní strategie plánování a realizace*, s. 106.

ZRALOST ODVĚTVÍ

		vznik	růst	zralost	pokles
KONKURENČNÍ POSTAVENÍ	dominantní postavení	rychlý růst rozvoj	rychlý růst cenové vůdcovství inovace obránná pozice	obránná pozice cenové vůdcovství inovace rychlý růst	obránná pozice koncentrace inovace
	silné postavení	rozvoj diferenciace rychlý růst	rychlý růst cenové vůdcovství diferenciace	cenové vůdcovství inovace koncentrace diferenciace růst s odvětvím	nalezení volného místa udržení pozice využití zkušeností
	příznivé postavení	rozvoj diferenciace zaměření na rychlý růst	diferenciace zaměření dohnání konkurence	vytváření nalezení volného místa inovace diferenciace zaměření	obránná pozice inovace
	obhajitelné postavení	rozvoj růst s odvětvím zaměření	udržení/nalezení místa inovace zaměření růst s oblastí	inovace nalezení volného místa obrana pozice	rozdělení obrana pozice
	slabé postavení	nalezení volného místa růst s odvětvím	inovace obrana pozice	odstoupení rozdělení	odstoupení

Obrázek 7 - Vhodnost strategií dle zralosti odvětví a konkurenčního postavení

- ✓ Akceptovatelnost strategie - kritérium, které stanovuje, do jaké míry splní strategie svá očekávání vlastníků s ohledem na výkon podniku (formou analýzy návratnosti - analýza rentability, analýza poměrů náklady/výnosy); očekávání věřitelů s ohledem na finanční riziko; očekávání managementu a zaměstnanců s ohledem na podstatnou změnu v organizačních jednotkách; očekávání dodavatelů, zákazníků a okolí podniku.
- ✓ Realizovatelnost strategie - kritérium, které hodnotí realizovatelnost ve vztahu k potřebným zdrojům, dosažení plánované tržní pozice a požadované úrovně podniku.²⁹

²⁹ Srov. KOŠŤAN, P. a kol., *Firemní strategie plánování a realizace*, s. 105.

4 VLASTNÍ IMPLEMENTACE STRATEGIE

Po provedení strategických analýz a výběru nejvhodnější strategie nastává další klíčová fáze celého strategického plánovacího cyklu a to vlastní realizace strategie.

Implementace strategie je v mnoha podnicích obtížná vzhledem ke skutečnosti, že se často při zavádění strategie musí radikálně změnit chod podniku, systém řízení a organizační struktura podniku. Při realizaci strategie je velice důležitá činnost a vůle top managementu. Problémy se mohou vyskytnout v případě nejasně formulovaných strategických cílů či při nedostatečných zdrojích.

Dobrou cestou k úspěšné implementaci zvolené strategie je zavedení systému strategického řízení a kontroly.

4.1 Definování strategických operací

Při zavádění strategie do podniku je nutné definování strategických operací, neboli vytvoření tzv. „*operačního plánu*“. Tento plán zahrnuje soubor činností, které vedou k naplnění strategických cílů.

Strategické operace by měli mít minimálně níže uvedený obsah:

- Přesně stanovený obsah a žádoucí výsledky.
- Stanovení odpovědných pracovníků.
- Časové vymezení realizace.
- Finanční plán na realizační náklady.

Strategickými operacemi můžeme chápat například zásadní organizační změny uvnitř podniku, investiční aktivity, vstup s novými produkty nebo vybudování systémů prodeje.

V rámci tohoto plánu budou stanoveny dílčí strategické činnosti a úkoly, které budou rozděleny dle jednotlivých odvětví => tímto dokumentem vznikne tzv. vnitropodnikový plán, který bude obsahovat konkrétní plány: plán finanční, personální, výroby, vývoje, marketingu, zásobování, obnovy a údržby investičního majetku a plán podpůrných činností.

4.2 Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Dva ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton přišli s dnes již velice populární metodou Balanced Scorecard neboli systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Tento nástroj převádí strategii do konkrétních cílů a umožňuje tak všem zainteresovaným pracovníkům dokonalý přehled o strategických záměrech a systematickou kontrolu jejího naplňování.

Definice této metody zní: „Balanced Scorecard (BSC) představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.“³⁰

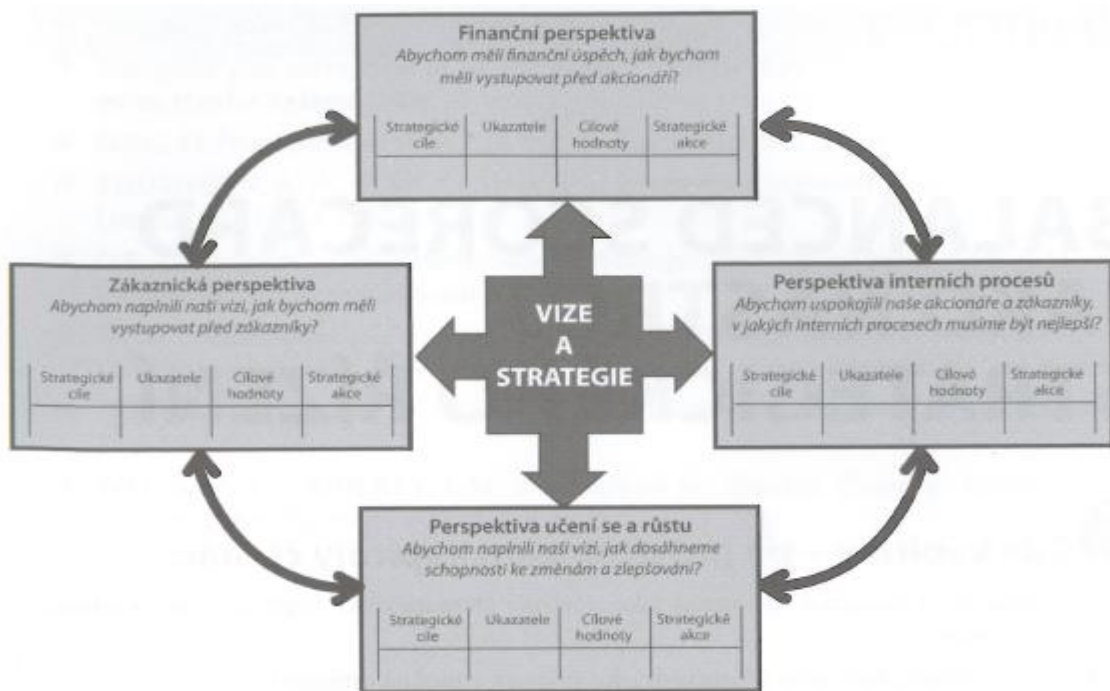
Upřádnání dílčích strategických cílů do čtyř hlavních perspektiv:

- *Perspektiva finanční* - tato vrcholná perspektiva zahrnuje finanční cíle společnosti, hlavní otázkou je, jakých výsledků dosáhnout k uspokojení akcionářů?
- *Zákaznická perspektiva* - hlavní otázka je zaměřena na zákazníky, tedy jak uspokojovat potřeby zákazníků k dosažení finančních cílů?
- *Perspektiva interních procesů* - vyjadřuje, v jakých procesech musí být podnik nejlepší, aby dokázal uspokojit své akcionáře i zákazníky?
- *Perspektiva učení se a růstu* – předmětem této perspektivy je dovednost inovovat, zlepšovat stávající procesy a měnit se.

Metoda Balanced Scorecard je znázorněna pomocí obr. 8.³¹

³⁰ GRASSEOVÁ, M. a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 103.

³¹ Zdroj: GRASSEOVÁ, M. a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 102.



Obrázek 8 - Perspektivy Balanced Scorecard

Charakteristické prvky této metody jsou popsány v několika základních bodech. Celý proces je definován následovně: „Nejdříve si stanovíme tzv. architekturu BSC, což konkrétně znamená stanovení perspektiv strategické mapy. Poté si stanovíme specifické cíle pro jednotlivé perspektivy a na jejich základě vytvoříme strategickou mapu, která nám znázorňuje kauzální závislost strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Pro jednotlivé cíle, které jsou součástí strategické mapy, následně určíme ukazatele a cílové hodnoty, kterých chceme dosáhnout. Pro dosažení strategických cílů, konkrétně stanovených cílových hodnot, poté stanovíme strategické akce (iniciativy), které nám prakticky umožní zvolenou strategii implementovat“.³²

Cíle budou naplněny iniciativami, za které musí být vždy někdo ve společnosti zodpovědný a musí být stanoven termín zahájení a ukončení iniciativy. Abychom mohli určit, zda došlo ke splnění stanovených cílů, nebo alespoň k částečnému naplnění, musí mít řídicími orgány společnosti definovány měřítka s cílovými hodnotami. Jde tedy o klíčové ukazatele výkonnosti tzv. KPI (Key Performance Indicators). Ukazatelé

³² GRASSEOVÁ, M. a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 103.

se dělí na hybné síly a zpožděné ukazatele. Smyslem je informovanost hybných sil o změně stavu ještě dříve než ji potvrdí zpožděné ukazatele.

4.3 Realizování plánu

Zavedení systému pro strategické řízení a kontrolu značně dopomůže při realizování operačního plánu.

Níže uvedené úkoly tvoří základ pro strategické řízení z pohledu top managementu:

- plnění a zaměření se na dlouhodobé a střednědobé poptávky,
- plnění střednědobé a dlouhodobé efektivnosti,
- průběžné vyhodnocování průběhu strategických úkonů,
- cílené vyhodnocování a kontrola cash-flow a likvidity,
- rozhodování v oblasti lidských zdrojů.

4.4 Závěrečná kontrola a vyhodnocení plánu

K efektivnímu plnění plánu je potřeba provádět v pravidelných periodách kontroly a vyhodnocování. Hodnocení probíhá z pohledu věcného a časového splnění a z pohledu ucelenosti plánu. Na základě uskutečněné revize může dojít k případnému doplnění, změně nebo upřesnění.

Jako nutnost by měl brát top management společnosti také pravidelnou kontrolu po obsahové stránce stanovené strategie, u které se hodnotí hledisko splnění předpokladů, ze kterých vychází. Také se provádí analýza důvodu vzniku odchylek. Každá společnost se snaží brát strategii jako dlouhodobou formu směřování působení aktivit, ovšem v případě neodpovídajícímu skutečnému vývoji, lze formulaci pozměnit nebo úplně přejít na jinou variantu. V extrémních případech se stává nezbytností vypracování nové strategie.

Aby management společnosti mohl včas a správně reagovat na případné změny vzhledem k aktuálnímu dění, je potřeba vypracovat nějaký systém pomocí ekonomických ukazatelů, který bude tento stav signalizovat.

Praktická část

5 SEZNÁMENÍ SE SPOLEČNOSTÍ

5.1 Historie a současnost společnosti

TESCO SW a.s. je jednou z nejvýznamnějších českých firem působících v oblasti informačních technologií. Její počátky můžeme hledat již v roce 1991, kdy vznikla pod názvem TESCO spol. s r.o. a její činnost byla zaměřena na poskytování software a poradenskou činnost v oblasti software a hardware. Od roku 1996 se její činnost začala rozšiřovat o další předmět podnikání, kterým byla správa a pronájem nemovitostí. Vzhledem k celkovému rozvoji společnosti a ke specializaci došlo v roce 2001 k rozdělení a zániku společnosti TESCO spol. s r.o. a vznikly dvě společnosti TESCO SW a.s. a Regionální centrum Olomouc (dále jen „RCO“).

V současné době je hlavní činnost společnosti TESCO SW a.s. zaměřena na vývoj, výrobu a implementaci aplikačního software a poskytování služeb v oblasti informačních technologií a informačních systémů (dále je „IS“). Lze tedy říct, že se specializuje na kompletní životní cyklus aplikačního software. Společnost se začala velice rychle rozvíjet v oblasti svých vlastních lidských zdrojů, kdy začínala s několika specializovanými pracovníky a v současnosti zde pracuje 170 kvalifikovaných zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, klíčovou činností je vývoj vlastního software s potřebným know-how, které je pro každého zákazníka velice důležitým prvkem a kritériem pro výběr dodavatele software. Při implementaci dodávaného software zákazníkovi, jsou též ošetřovány integrační vazby na jejich IS, které mají zákazníci již nainstalovány a které používají.

TESCO SW a.s. nabízí propracovaná řešení v následujících oblastech:

- systémy pro řízení údržby a facility management
- informační systémy státní správy
- provozně-ekonomické systémy
- geografické informační systémy

Společnost se také zaměřuje na poskytování komplexních služeb v oblasti IS/IT:

- systémová integrace
- dodávky HW, SSW a ASW
- outsourcing vývojových kapacit
- business process reengineering
- konzultace a školení³³

Společnost má v současné době certifikaci dle níže uvedených mezinárodních norem, které jsou zahrnuty do jejího integrovaného systému řízení:

- ČSN EN ISO 9001:2009,
- ČSN EN ISO 14001:2005,
- ČSN ISO/IEC 27001:2006,
- ČSN ISO/IEC 20000-1:2006,
- ČSN ISO 10006:2004.

Společnost klade důraz na dlouhodobou a úzkou spolupráci se zákazníky, což také tvoří základ jejího úspěšného podnikání. Zákazníky společnosti můžeme hledat v bankovním, podnikatelském, zdravotním a veřejném sektoru po celé České republice. Její zaměření se po nějakém čase rozšířilo také do oblasti školství, kdy vznikla spolupráce s vysokými školami při vývoji a výzkumu. Tomuto kroku předcházela dřívější spolupráce postavená pouze na dodavatelsko-odběratelských vztazích. Předmětem podnikání je také pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti a pořádání kulturních produkcí, výstav, veletrhů a přehlídek.

5.2 Činnosti společnosti

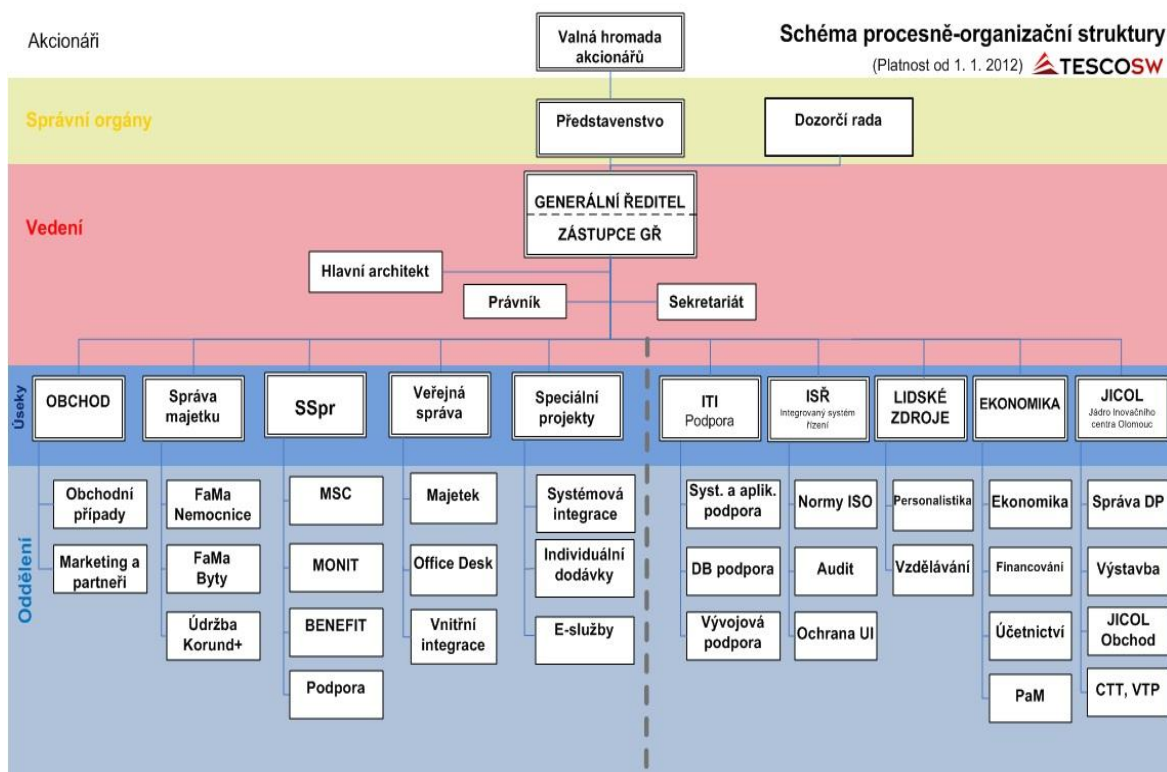
Strukturu společnosti tvoří dva primární procesy:

- A. podpůrné procesy
- B. procesy výroby a vývoje SW (IS)

Lepší představu o vzájemném propojení těchto procesů nám poskytne obr. 9.³⁴

³³ Zdroj: Výroční zpráva 2010 společnosti TESCO SW a.s.

³⁴ Interní zdroj společnosti TESCO SW.



Obrázek 9 - Schéma procesně-organizační struktury

A) Jak již název napovídá, **podpurné procesy** se týkají doplňujících činností, bez kterých by se neobešel hlavní proces výroby a vývoje IS. Jedná se o tyto úseky:

- *Podpora informačních technologií a infrastruktury (dále jen „Podpora ITI“)*, který má na starosti správu vlastních firemních systémů. Tento úsek zahrnuje např. oddělení databázové podpory, které vytváří při novém SW projektu nové databáze, apod.
- *Lidské zdroje* – úsek, zabývající se řízením lidského kapitálu v organizaci. Tento úsek se dlouhodobě a strategicky věnuje přijímání a rozvoji svých zaměstnanců.
- *Úsek ekonomický* - zastřešující kompletní vedení účetní a daňové agendy.
- *Úsek Integrovaného systému řízení (dále jen „ISŘ“)* má ve svém portfoliu organizaci a techniku řízení. Jde o činnost mj. též spojenou se zajišťováním požadavků norem na kvalitu, environment, dodávání služeb IT a informační bezpečnost.

- Posledním, pro firmu neméně důležitým, úsekem je úsek *Jádro Inovačního centra Olomouc (dále jen „JICOL“)*. Tento úsek zajišťuje procesy výstavby nového centra společnosti, které bude mimo jiné sloužit také jako centrum pro transfer technologií, vědeckotechnický park nebo podnikatelský inkubátor. Tímto krokem chce společnost zvýšit konkurenceschopnost a atraktivitu regionu prostřednictvím vytvoření infrastruktury pro inovační podnikání.

B) **Procesy výroby a vývoje** se člení do několika základních úseků ve společnosti. Zjednodušeně řečeno se jedná o hlavní směry podnikání.

Úsek státní správy

Tento úsek se zabývá vývojem a dodávkou software a komplexních služeb do institucí státní správy. Jedná se o Ministerstvo pro místní rozvoj, Úřad pro ochranu osobních údajů, Regionální rozvojové agentury. Součástí je oddělení, zaměřené na SW pro monitorování finančních prostředků ze strukturálních fondů, který představuje soubor integrovaných a datově i technologicky kompatibilních řešení, která podporují řízení těchto projektů.

Úsek Správy majetku

Výroba a vývoj softwarového řešení pro podporu správy a údržby hmotného a nehmotného majetku. Tuto činnost provozuje na základě know-how, se kterým firma disponuje. V rámci facility managementu se také zaměřuje např. na bezpečnost osob a věcí, ochranu zdraví, řízení kvality služeb a zajištění revizí. Tyto systémy jsou vhodné též pro organizace státní správy a samosprávy (např. nemocnice, soudy, rozsáhlé administrativní budovy), díky kterým lze dosáhnout vyšších úspor nákladů na údržbu a správu majetku.

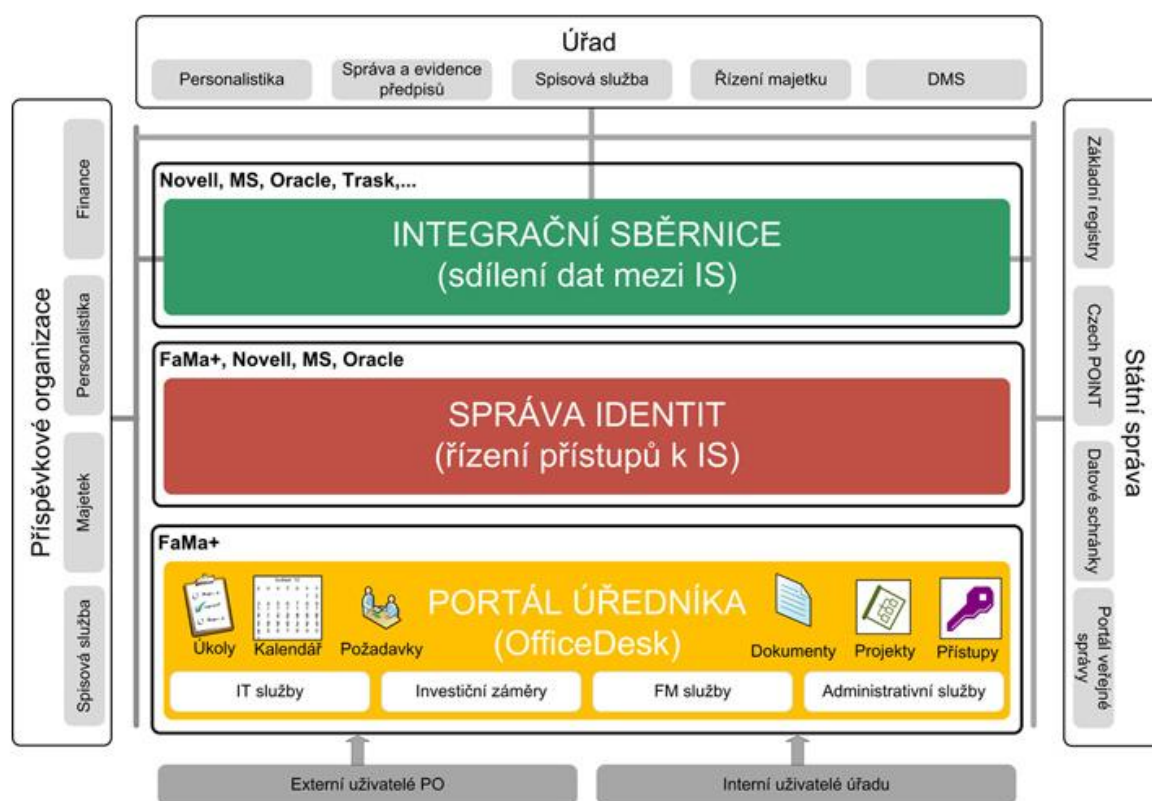
Úsek Veřejné správy

Tento úsek organizace se zaměřuje na veřejnou správu, kde řeší správu požadavků (Service Desk), vnitřní integraci úřadu, apod. Úkolem tohoto systému je vytvoření prostředí, které umožní komunikaci úřadů s centrálními orgány státní správy, (zejména propojení úřadu s národními registry), uvnitř krajského úřadu (sdílení informací mezi jednotlivými IS), přímo řízenými příspěvkovými organizacemi i jednotlivými občany.

Produkt **Vnitřní integrace úřadu** zahrnuje tyto oblasti (moduly):

- Integrační sběrnice - nástroj pro zajištění komunikace a interakce mezi jednotlivými IS;
- Správa identit - nástroj pro jednotnou evidenci a administraci uživatelských identit;
- Portál úředníka - jednotné servisní a komunikační rozhraní pro interní i externí uživatele úřadu.

Vnitřní integrace úřadu znázorňuje obr. 10.³⁵



Obrázek 10 - Schéma řešení vnitřní integrace úřadu

³⁵ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-02-12] zdroj:

http://www.tescosw.cz/cz/produkty-1/vnitri-integrace-uradu/art_4365/vnitri-integrace-uradu.aspx.

Produkt Service Desk:

služby Service Desk zajišťují zejména jednotný kontaktní bod pro hlášení požadavků, problémů, správu veškerých incidentů, změn a událostí. Jedná se tedy o kontaktní místo pro uživatele, kde může hlásit problémy a požadavky a kde mu budou poskytnuty relevantní informace k daným případům.

Úsek Systémové integrace

Díky těmto službám společnost poskytuje svým zákazníkům podporu v systémech IT. Např. zavádění aplikací, zálohování a zabezpečení dat proti ztrátě či zneužití, servis technické infrastruktury apod.

Další produkty

Mimo výše uvedené produkty, na které se společnost specializuje, nabízí svým zákazníkům i další specifické softwarové produkty:

Ekonomické informační systémy

Implementace provozně-ekonomických systémů do společnosti (vlastní i dodávané), jsou určeny k evidenci a zpracování údajů v rámci vnitropodnikového hospodaření. Výstupem tohoto systému je reálný pohled na hospodárnost podniku.

Nástroj pro hodnocení a analýzu

Tento systém slouží - pro hodnocení, analýzu a porovnávání objektů a procesů reálného světa pomocí několika různých kritérií a fuzzy logiky (mlhavé logiky). Tento systém lze využívat při výběrových řízeních, ve sportovním odvětví, školství.

Dalším produktem je aplikace obsahující moduly pro správu dokumentů, projektů a kontaktů. Tento systém se využívá k evidenci a vyhledávání různých dat a dokumentů o událostech, vztahujících se k jednotlivým projektům či kontaktům.

Unikátním produktem společnosti je tvorba **registru identifikátorů fyzických osob**, který má nahradit rodná čísla v identifikátory, které nebudou tvořeny žádnými jasnými a zneužitelnými údaji.

6 DEFINOVÁNÍ SOUČASNÉHO POSLÁNÍ, ZÁMĚRŮ A CÍLŮ PODNIKU

6.1 Firemní kultura

Společnost klade velký důraz na vztahy mezi pracovníky a společností a mezi pracovníky navzájem. Základní zásady firemní kultury považuje následující body:

- ✓ Každý pracovník má zodpovědnost nejenom za svůj ale také za firemní úspěch.
- ✓ Nejdříve musí pracovník společnosti „dát“, pak mu může společnost vrátit - neboli neustálé obnovování zásluh.
- ✓ Velký důraz na týmovost a aplikaci synergického efektu (vzájemná spolupráce, součinnost).
- ✓ Pracovník se musí aktivně zapojovat do činnosti společnosti.
- ✓ Členové pracovního týmu se musí rychle adaptovat na změny v podmínkách tržního prostředí.
- ✓ Pracovní odměňovací systém, pomocí kterého dochází k diferenciaci v pracovním poměru.
- ✓ Odstranění informační bariéry mezi pracovníky a vedením společnosti o záměrech a zpětné reakci pracovníků.
- ✓ Korektní přístup v interních a externích vztazích.
- ✓ Podpora sociálních pohledů vně společnosti.
- ✓ Sebevzdělávání pracovníků.³⁶

6.2 Podnikatelská mise

Klíčovým cílem je udržení a posílení pozice na trhu a rozvoj společnosti. Strategií k dosažení tohoto kroku je informovanost zákazníků o nabídce firmy, zvyšování úrovně kvality poskytovaných produktů, inovativnost nabízených výrobků, prohloubení své specializace a odlišení se od konkurence. Dalším úkolem akcionářů je realizace vytvoření centra excelence pro vybrané ICT dodávky a služby na úrovni evropské unie.

³⁶ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-02] zdroj:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=800348154&vypisListin.@cEkSub=472815>.

Třetici podnikatelské mise uzavírá zájem na tom, aby činnost společnosti a kvalita služeb a produktů přinášela prospěch zákazníkům a od toho se odvíjel rozvoj společnosti.

6.3 Podnikatelská vize

Na konci 90. let společnost investovala do výstavby **Regionálního centra Olomouc**, které slouží jako administrativní budova a její objekty nabízí materiální a technickou platformu pro řadu firem či institucí a prostory pro setkávání a spolupráci mezi veřejnou, vzdělávací či podnikatelskou oblastí.³⁷

TESCO SW v roce 2005 významně podpořilo vznik **Moravské vysoké školy Olomouc**, která připravuje budoucí experty a manažery v oboru Ekonomika a management. V současné době s MVŠO velice úzce spolupracuje a pravidelně jí poskytuje finanční příspěvky.

Aktivní účastí na zahájení 1. fáze výstavby **Jádra Inovačního centra a univerzitního kampusu v Olomouci**, chce společnost podpořit inovační potenciál, podnikání v regionu a zvýšit svoji konkurenceschopnost. Toto inovační centrum bude sloužit k vývoji a výrobě informačně-komunikačních technologií. Součástí budovy bude sídlo společnosti, prostory vyčleněné pro Moravskou vysokou školu Olomouc, Vědecko-technický park, Centrum pro transfer technologií a Podnikatelský inkubátor.

Výše uvedenými zásadními kroky společnost plní svoji podnikatelskou vizi, která spočívá v aktivní účasti v cyklu: *vzdělávání – věda a výzkum – inovace – realizace – podpora*.³⁸

Tato vize se rozpadá na konkrétní podnikatelské směry společnosti:

- Dodávky v oblasti ICT technologií:
 - IT produkty (vlastní, cizí);
 - implementační služby;

³⁷ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-02] zdroj: <http://www.rco.cz/zakladni-informace-2.html>

³⁸ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-02] zdroj: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=800348154&vypisListin.@cEkSub=472815>

- systémová integrace.
- Vytvoření systému vybraných expertních služeb ve vazbě na ICT dodávky:
 - trvalé hledání příležitostí;
 - periodické vyhodnocování činností a jejich účelnost pro firmu;
 - neustálé zlepšování.
- Spolupráce se strategickým partnerem:
 - implementace jeho SW produktů;
 - konzultační služby;
 - spolupráce na výzkumu a vývoji.
- Spolupráci s akademicko-vědeckou obcí – účast na:
 - vývoji a výzkumu;
 - zapojení studentů do firemních procesů;
 - podpoře celoživotního vzdělávání.
- Aktivní účast na regionálním inovačním systému:
 - podpora založení a činnosti Jádra Inovačního centra Olomouc;
 - aktivní účast na činnostech a podpora Vědecko-technického parku a Centra pro transfer technologií;
 - spolupráce znalostní základny veřejné správy a podnikatelských subjektů.³⁹

6.4 Procesní řízení společnosti

Hlavním cílem společnosti v této oblasti je vytvářet flexibilní procesy. Silnou stránku tvoří vysoký počet zkušených odborníků, prostřednictvím kterých společnost buduje silné pracovní týmy. Další svoji činnost zaměřuje na vytvoření rovnováhy ve firemních procesech, kde může nastat rozpor mezi chaosem a řádem. Základní kroky k dosahování neustálého zlepšování tvoří Demingův cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) přeloženo jako „plánuj, udělej, zkontroluj, jednej“. Dodržováním posloupnosti těchto kroků se snaží společnost zdokonalovat firemní procesy. Záměrem společnosti je také

³⁹ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-02] zdroj:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=800348154&vypisListin.@cEkSub=472815>.

zaznamenávat, uchovávat a oddělovat know-how od vlastníků těchto myšlenek formou vytváření řídicí dokumentace. Při procesu rozhodování dbá na dodržování principu „přiměřenosti“. Poslední bod cílů vedení společnosti je postaven na hledání shody při rozhodování, které probíhá mezi partnery. Zde je důležitou filozofií vedení společnosti převzetí osobní zodpovědnosti v případě potřeby.⁴⁰

⁴⁰ Dostupné z internetových stránek – [online] [cit. 2012-03-02] zdroj:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentDetail&vypisListiny.@slCis=800348154&vypisListin.@cEkSub=472815>.