



Využití makroekonomické analýzy pro tvorbu podnikové strategie

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Zuzana Sedláková

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.

Katedra cizích jazyků





Zadání diplomové práce

Využití makroekonomické analýzy pro tvorbu podnikové strategie

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Sedláková**
Osobní číslo: E19000302
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů, výzkumného předpokladu a výzkumných otázek.
2. Přínos makroekonomické analýzy pro tvorbu podnikové strategie
3. Případová studie
4. Vyhodnocení výzkumného předpokladu, závěry a doporučení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština



Seznam odborné literatury:

- MLADÁ FRONTA. 2020 -. *Český export a podnikání*. Praha: Mladá fronta. ISSN 1212-3129
- HOOVER, K. D. 2011. *Applied Intermediate Macroeconomics*. Cambridge: University Press. ISBN 978-0-521-76388-2
- NIEPELT, Dirk. 2019. *Macroeconomics analysis*. Cambridge: The MIT Press. ISBN 978-0-262-04347-2
- ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-5858-9
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: GRADA Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.
- ZAMRAZILOVÁ, Eva. 2017. *Praktické příklady z makroekonomické analýzy*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2252-4.
- HITT Michael A. 2019. *Strategic management. Concepts and Cases. Global edition. 13th ed.* Mason, Ohio: Cengage Learning, Inc. ISBN 978-0-357-03383-8
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-01]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Ladislav Krajňák

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.
Katedra cizích jazyků

Datum zadání práce: 1. listopadu 2020
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

31. října 2021

Bc. Zuzana Sedláková

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi využití makroekonomické analýzy při tvorbě podnikové strategie. Diplomová práce zkoumá výzkumný předpoklad, že makroekonomická analýza činí podnikové strategie robustnější. V diplomové práci byly zkoumány dvě hlavní témata. Nejdříve se jednalo o makroekonomickou analýzu a následně o podnikové strategie. V závěru práce jsou získané poznatky z obou stěžejních témat zkoumány na dvou případových studiích a následně je vyhodnocen přínos makroekonomické analýzy. Autorka zhodnotila, že makroekonomická analýza, by měla být součástí každé podnikové strategie. Podniky se skrze ni mohou připravit na různé scénáře ekonomického vývoje, předvídat možné finanční či měnové krize či analyzovat výchozí situaci, například pokud chtějí vstoupit do nového odvětví.

Klíčová slova

Ekonomie, makroekonomie, makroekonomická analýza, strategie, podnik

Annotation

The Use of Macroeconomics Analysis for Creating a Business Strategy

The thesis deals with the possibilities of using macroeconomic analysis for creating a business strategy. The thesis examines the research assumption that macroeconomic analysis makes business strategies more robust. In the diploma thesis, two main topics were examined. First it was a macroeconomic analysis and then business strategies. At the end of the diploma theses, the findings from both key topics are examined in two case studies and then the benefits of macroeconomic analysis are evaluated. The author evaluated that macroeconomic analysis should be a part of every business strategy. Through it, companies can prepare for various scenarios of economic development, anticipate possible financial or monetary crises, or analyse the initial situation, for example, if they want to enter a new sector.

Keywords

Economy, macroeconomy, macroeconomics analysis, strategy, company

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Mgr. Marku Skálovi, Ph.D. za veškerý čas, který mi během vypracovávání práce věnoval, za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky. Dále bych také ráda poděkovala konzultantovi své práce Ing. Ladislavovi Krajňákovi za jeho podporu. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu podporovala.

Obsah

Seznam ilustrací.....	14
Seznam tabulek.....	15
Seznam zkratk.....	16
Úvod.....	17
1 Makroekonomická analýza.....	19
1.1 Definice makroekonomické analýzy.....	19
1.1.1 Časové řady	21
1.2 Fáze makroekonomické analýzy.....	22
1.3 Srovnání makroekonomické analýzy a prognózy	23
1.3.1 Tvůrci a uživatelé makroekonomické prognózy a analýzy	24
2 Nástroje makroekonomické analýzy.....	27
2.1 Strana nabídky v ekonomice.....	27
2.1.1 Základní vztahy	27
2.1.2 Vývoj růstu ve světové ekonomice.....	29
2.1.3 Vývoj růstu české ekonomiky v začátcích pandemie.....	31
2.2 Strana poptávky v ekonomice.....	31
2.2.1 Vliv poptávky na vývoj HDP	32
2.3 Strukturální odvětvová analýza	32
2.3.1 Kvantitativní a kvalitativní hlediska v konkurenceschopnosti.....	34
2.3.2 Komplexní hodnocení odvětví	34
2.4 Měnová politika	35
2.4.1 Druhy měnové politiky.....	36
2.4.2 Měnové krize v souvislosti s krizemi finančními.....	38
2.5 Zahraniční obchod	39
2.5.1 Ceny importu, exportu, směnné relace	40

2.6	Platební bilance.....	41
2.6.1	Struktura platební bilance.....	42
3	Podnikové strategie	44
3.1	Strategický management.....	44
3.1.1	Definice strategického managementu	46
3.1.2	Fáze strategického managementu.....	48
3.2	Úrovně tvorby strategií.....	50
3.3	Faktory ovlivňující strategický záměr	52
3.3.1	Business Intelligence a Competitive Intelligence	52
3.3.2	Benchmarking	55
3.3.3	Profil konkurentů, odvětvové a finanční analýzy.....	56
3.4	SWOT analýza.....	56
3.4.1	Externí analýza	58
3.4.2	Interní analýza	61
3.5	Sestavení podnikové strategie v praxi	62
3.5.1	Podnikatelský model podporující tvorbu strategie.....	62
3.5.2	Kontrola a oprava strategického plánu.....	63
3.6	Implementace strategie	64
3.7	Hodnocení strategie	66
3.7.1	Hodnotící proces	68
3.7.2	Prověření podkladů strategie.....	71
3.7.3	Měření výkonnosti strategie	71
3.7.4	Výkonnost podniku	72
3.7.5	Provedení korekčních opatření.....	73
3.8	Přínos makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii	73
3.8.1	Financování nových inovativních firem.....	73
3.8.2	Význam makroekonomické analýzy pro manažerské rozhodování.....	74

4 Případová studie ověřující přínosy makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii	77
4.1 Strategická analýza společnosti Pharma-Comm, s.r.o.	77
4.2 Strategická analýza firmy Nestlé a.s.	84
Závěr	89
Seznam použité literatury	91

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Schéma produkčního procesu</i>	28
<i>Obrázek 2: Dopad pandemie na HDP eurozóny</i>	30
<i>Obrázek 3: Srovnání strukturálních změn HPH v zemích EU - období 2000 a 2014</i>	33
<i>Obrázek 4: Popis výrobních procesů</i>	45
<i>Obrázek 5: Úrovně strategií</i>	51
<i>Obrázek 6: Podnikatelské prostředí</i>	57
<i>Obrázek 7: Porterův model pěti sil</i>	61
<i>Obrázek 8: Business Model Canvas</i>	63
<i>Obrázek 9: Proces hodnocení strategie</i>	69
<i>Obrázek 10: Hodnotící rámec strategie</i>	70

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Výpočet příspěvku složek poptávky k růstu HPD za rok 2014</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka 2: Vývoj cen importu, exportu a směnné relace v ČR v období 2010-2015</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 3: Charakteristika jednotlivých etap vývoje strategického managementu</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 4: Hlavní diference v procesu formulace a implementace strategie</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 5: Zhodnocení Porterovy analýzy.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 6: Analýza silných a slabých stránek společnosti Pharma-Comm s.r.o.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 7: Analýza příležitostí společnosti Pharma-Comm s.r.o.</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 8: Analýza hrozeb společnosti Pharma-Comm s.r.o.</i>	<i>83</i>

Seznam zkratk

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EC	Evropská komise
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HPH	Hrubá přidaná hodnota
MMF	Mezinárodní měnový fond
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
SBU	Strategic Business Units
SIKO	Souhrnný ukazatel konkurenceschopnosti odvětví

Úvod

Makroekonomická analýza patří mezi moderní makroekonomické vědní disciplíny, její počátky se datují od 20. až 30. let minulého století. Obsahuje široký a důsledný pohled na všechny hlavní makroekonomické oblasti a představuje modely, které jsou mezi sebou různě provázané. Tato diplomová práce, jejímž tématem je Využití makroekonomické analýzy při tvorbě podnikové strategie, se zaměřuje na provázání makroekonomické analýzy s další významnou vědou, a to vědou o podnikových strategiích.

Pro účely diplomové práce byl stanoven výzkumný předpoklad, že makroekonomická analýza činí podnikové strategie robustnější. Pro účely práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- Jaké jsou teoretické vazby mezi makroekonomickou analýzou a tvořením podnikové strategie?
- Lze dedukovat (vyvodit) z literární rešerše přínosy/úskalí vytváření podnikové strategie na základě signifikantního zohlednění makroekonomické analýzy?
- Existují příklady dobré praxe zahrnutí makroekonomické analýzy do přípravy podnikové strategie?

Aby byla autorka schopna potvrdit, či vyvrátit, výzkumný předpoklad a najít odpovědi na výzkumné otázky, byla stanovena následující struktura práce a použity tyto metody. Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První dvě kapitoly se věnují makroekonomické analýze, třetí podnikovým strategiím a poslední, čtvrtá, se věnuje ověření přínosů makroekonomické analýzy pro tvorbu podnikových strategií. V diplomové práci byla využita metoda literární rešerše, analyticko-deduktivní metoda a syntéza. Pro demonstraci propojení teorie a podnikové praxe byly zvoleny případové studie, které se obecně zařazují mezi metody kvalitativního výzkumu.

První kapitola představuje uvedení do problematiky makroekonomické analýzy. Je zde popsána definice makroekonomické analýzy a jednotlivé fáze. Následně je uveden rozdíl mezi makroekonomickou analýzou a prognózou, jelikož je důležité mezi nimi znát rozdíl pro pochopení problematiky.

Druhá kapitola hlouběji popisuje vybrané nástroje makroekonomické analýzy. Makroekonomická analýza obsahuje mnoho nástrojů, avšak pro účely práce byly vybrány nástroje, které autorka považuje za relevantní pro následné propojení s podnikovými strategiemi. Kapitola se zabývá v úvodu popisem základních vztahů v ekonomice, a to poptávky a nabídky. V kapitole je dále popsána strukturální odvětvová analýza, její význam a využití pro vyhodnocení konkurenceschopnosti. Následující kapitoly se věnují měnové politice, jejích druhům a možnostem předpovězení různých bankovních a finančních krizí. Po této kapitole následuje část, která je věnována zahraničnímu obchodu, cenám importu, exportu a směnným relacím. V závěru práce je popsána platební bilance a její struktura.

Třetí kapitola se věnuje problematice podnikových strategií. Kapitola hledá vhodné strategie pro implementaci makroekonomické analýzy. V jednotlivých podkapitolách jsou popsány nástroje, které jsou využívány v celém procesu tvorby strategie, a to od sestavení strategického záměru, přes implementaci až k samotnému hodnocení strategie. Strategický management obsahuje mnoho nástrojů pro tvorbu strategie, avšak pro účely této diplomové práce byly popsány ty, jež obsahují analýzu externího prostředí či využívají informačních analytiků pro získání informací pro strategické rozhodování.

Ve čtvrté a poslední kapitole diplomové práce jsou popsány vybrané případové studie, které teoreticky propojují makroekonomickou analýzu a podnikové strategie a zejména ověřují přínosy makroekonomické analýzy pro podnikové strategie.

V závěru práce jsou zhodnoceny získané znalosti a prostřednictvím nich jsou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a vyhodnocen výzkumný předpoklad diplomové práce.

1 Makroekonomická analýza

První kapitola diplomové práce bude věnována definici makroekonomické analýzy a jejího přínosu pro tvorbu podnikových strategií. V dalších částech kapitoly budou popsány fáze makroekonomické analýzy a bude srovnána makroekonomická prognóza a makroekonomická analýza. Na konci kapitoly bude popsáno, kdo tvoří a využívá makroekonomickou analýzu. V této kapitole bylo čerpáno zejména z monografie (Rojíček et al. 2016) a (Zamrazilová, 2017).

1.1 Definice makroekonomické analýzy

Každý zkušený ekonom, mající dobré znalosti, pravidelně sleduje vývoj hospodářského vývoje a má tedy přehled o aktuálním dění. Dobrá znalost makroekonomie (a samozřejmě také mikroekonomie) je obligatorní pro správnou interpretaci faktů a pro chápání vztahů a souvislostí. Vývoj národní i světové ekonomiky během posledních let poukázal na to, že je nutné vyvinout nástroj, který dokáže efektivně reflektovat ekonomické dění. Tímto nástrojem je právě makroekonomická analýza.

Rojíček (2016) nahlíží na makroekonomickou analýzu jako na komplexní pohled na dění v určité ekonomice, případně v její dílčí části (sektor, odvětví). Existuje mnoho rozmanitých zdrojů informací a makroekonomická analýza je využívána k jejich extrakci a také pro získání přehledu o aktuálních jevech a tendencích, přesněji řečeno k zjištění latentních nebo aktuálních problémů. Nástrojem pro zpracování informací a jejich interpretaci je ekonomická statistika, přesněji ekonometrie. Ekonometrie využívá statistické metody a kroky, které generalizují pozorované jevy a hledá vztahy mezi subjekty. Statistika samotná však neinterpretuje statistické údaje a nevytváří doporučení pro hospodářskou politiku. Makroekonomická analýza tak spojuje statistiku, makroekonomickou teorii a hospodářskou politiku.

Začátky makroekonomické analýzy se datují přibližně ve 20. a 30. letech minulého století a jde relativně o mladou vědeckou disciplínu. Analýza vznikla na základě potřeby vlády, bank a ostatních ekonomických subjektů sledovat a hodnotit případně predikovat hospodářský vývoj. Ve 20. a 30. letech byl prováděn tzv. konjunkturální výzkum, jehož předmětem byl výzkum krátkodobých výkyvů hospodářského cyklu. Požadavek na vznik

makroekonomické analýzy byl zesílen během druhé světové války a poválečného období. Vzrostla pozice vlád a jejich možností ovlivňování hospodářského vývoje.

Analytické útvary zabývající se analytickou činností jsou samozřejmou součástí centrálních bank a centrálních úřadů. Analytická oddělení jsou také součástí bank komerčních, poradenských a konzultačních firem a velkých podniků. Jelikož je analytická činnost velmi specifická a je nutné, aby byla nezávislá a objektivní při posuzování vývoje v hospodářství, začaly vznikat výzkumné pracoviště pouze pro tuto činnost. Příkladem je Mezinárodní měnový fond (dále jen „MMF“) vytvořený v roce 1944, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen „OECD“) vytvořená v roce 1961 nebo Evropská komise (dále jen „EC“) vytvořená v roce 1958, které systematicky uveřejňují analytické studie. Například MMF uveřejňuje předpověď na šest let. Mezi často využívané a významné publikace patří World Economic Survey, OECD Economic Outlook nebo European Economic Forecast. Dostupným a pravidelně zveřejňovaným dokumentem v České republice je čtvrtletní Makroekonomická predikce publikovaná Ministerstvem financí nebo Zpráva o inflaci publikovaná Českou národní bankou (dále jen „ČNB“). (Euroskop.cz, 2020; MFČR, 2005)

Makroekonomická analýza posuzuje minulý a aktuální hospodářský vývoj. Hodnocení hospodářského vývoje není jednoduché a opírá se o čtyři hlavní kritéria:

1. vývoj v čase,
2. mezinárodní srovnání,
3. porovnání skutečného vývoje s vládními a dalšími prognózami,
4. znalost ekonomického výzkumu a teorie.

Prvním kritériem je vývoj v čase. Zvolené období je možné porovnat s obdobím předchozím a tím objevit pozitivní nebo negativní změny v trendech a ve vývoji. Autorka se domnívá, že zde by mohla být návaznost na podnikové strategie, jelikož hodnocení určitého období sledované oblasti může být výchozím bodem pro tvoření podnikové strategie. Porovnávání je tím objektivnější, čím delší časové řady jsou k dispozici. Příliš dlouhé časové řady však mohou způsobit potíže srovnatelnosti. Druhým kritériem je mezinárodní srovnání. Pro mezinárodní srovnání je charakteristické, že se objevují určité metodické problémy jako

například převod měn na společnou měnu prostřednictvím parity kupní síly¹. Signifikantní je také výběr země pro účely srovnání. Česká republika je většinou srovnávána se zeměmi, které jako Česká republika (dále jen „ČR“), prošly transformací na tržní ekonomiku (Polsko, Maďarsko, Slovensko a Slovinsko). Mezinárodní srovnání probíhá také s vyspělými západními zeměmi, aby bylo možné rozpoznat, zda dochází ke konvergenci či divergenci ekonomik (vyspělosti) těchto zemí. Třetím kritériem je porovnání skutečného vývoje s vládními a dalšími prognózami. Zde se zkoumá, jaký ekonomický vývoj byl předpovězen, jaká byla skutečnost a případně jaké byly odchylky a jejich důvod. V České republice se vytváří makroekonomické předpovědi střednědobého charakteru, příkladem je střednědobá fiskální projekce a střednědobá měnová strategie centrální banky. Makroekonomické projekce s krátkodobým charakterem jsou složkou návrhů státních rozpočtů. Posledním, čtvrtým, kritériem je znalost ekonomického výzkumu a teorie. (Niepelt, 2019)

1.1.1 Časové řady

Následující rozbor časových řad čerpá z monografie (Zamrazilová, 2017). Časové řady je možné zjednodušeně popsat jako uspořádání údajů v čase. Jde například o inflaci, hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“), nezaměstnanost apod. Na tvorbu časových řad působí dvě složky, které mají vliv na jejich vývoj. Jde o systematické a nesystematické složky, systematické složky stabilizují vývoj časových řad (například jde o trend nebo sezónnost) a nesystematické složky jsou ve skutečnosti těžko předvídatelné a nestabilizují časové řady. Vhodným primárním východiskem pro makroekonomickou analýzu je popisná statistika. Popisná statistika poskytuje základní představu o tom, jak se časové řady chovají a díky ní je možný lepší popis a interpretace historického vývoje sledovaných údajů makroekonomických veličin. Dále také pomáhá při srovnávání individuálních časových řad mezi sebou. Jak se časové řady historicky chovaly, je východiskem pro budoucí odhad makroekonomických veličin a pokročilejší ekonometrické metody.

V makroekonomické analýze se časové řady mohou dělit na intervalové nebo okamžikové. V případě intervalových časových řad závisí hodnoty na délce časového intervalu. Zpravidla se v makroekonomické analýze používají intervaly měsíční, čtvrtletní nebo roční. Mezi

¹ Parita kupní síly (PPP) je indikátor cenových rozdílů v jednotlivých zemích, jednoduše představuje poměr cen v národních měnách za stejné výrobky a služby v různých zemích. (Niepelt, 2019)

charakteristické intervalové ukazatele patří extenzivní ukazatele, jde například o hrubý domácí produkt, disponibilní důchod, objem průmyslové výroby atd. Druhý typ časových řad, okamžikové, jsou charakteristické tím, že se údaj váže ke specifickému danému datu. Například jde o zaměstnanost, vládní deficit, peněžní zásobu, spotřebitelské úvěry atd. V makroekonomické analýze se intervalové časové řady spojují zejména s tokovými veličinami a okamžikové řady se stavovými veličinami.

Podle délky stanoveného intervalu je možné členit makroekonomické veličiny na krátkodobé (měsíc, čtvrtletí) a dlouhodobé časové řady (rok nebo delší časový interval). Převážná část makroekonomických časových řad se skládá z měsíční frekvence pozorování, například nezaměstnanost, inflace, platební bilance atd. Makroekonomické ukazatele, které jsou časově a statisticky náročné jsou zveřejňovány na čtvrtletní nebo roční bázi, například hrubý domácí produkt, čtvrtletní a roční národní účty.

Mezi základní popisné charakteristiky časových řad patří:

- průměry (prostý nebo vážený aritmetický, geometrický, chronologický průměr),
- míry dynamiky (absolutní přírůstek, koeficient růstu atd.),
- míry variability (rozptyl, směrodatná odchylka atd.).

U některých makroekonomických ukazatelů nejde shrnout dílčí hodnoty, například součtem nebo průměrem, a to z důvodu rozdílnosti dílčích hodnot. Například v případě inflace nelze ocenit všechny statky jednou cenou. Pokud nastane tato situace, kde není možné shrnout dílčí hodnoty, používá se se pro popis dynamiky daného jevu určitý přístup. Jde o přístup, který vychází z průměrování změn dílčích hodnot vybraného ukazatele, který je možné vyjádřit skrze individuální jednoduché indexy. Pro tyto účely se používají souhrnné indexy cen nebo množství měřené Laspeyresovým, Paascheho nebo Fisherovým cenovým nebo objemovým indexem. (Zamrazilová, 2017)

1.2 Fáze makroekonomické analýzy

Průběh makroekonomické analýzy lze popsat v několika fázích. Nejdříve je potřeba dát dohromady data, ze kterých bude analýza vycházet. Statistická data jsou čerpána z různorodých domácích a zahraničních zdrojů. Aby byla analýza kvalitní, musí být zdroje důvěryhodné, aktuální a vhodné pro srovnání. Příkladem spolehlivého zdroje dat je Český

statistický úřad (dále jen „ČSÚ“) a mezi mezinárodní zdroje patří OECD, MMF, Eurostat, OSN a Světová banka. V druhé fázi makroekonomické analýzy dochází k výběru informací, jejich zpracování a prezentaci v podobě grafů a tabulek. V této fázi je nezbytné zvolit důležitá fakta vztahující se k analyzovanému vývoji, vhodné druhy indexů a relativních čísel (například podíl vybraných ukazatelů na HDP) a sebraná data přehledně zpracovat do, již dříve zmíněných, tabulek a grafů. Třetí fází analýzy je interpretace čísel a údajů a zde záleží na schopnostech a praktických zkušenostech analytika, který ji provádí. Obsáhlejší analýzy jsou zpravidla zpracovávány v týmech. Poslední fází makroekonomické analýzy je definování doporučení pro hospodářskou politiku a praxi. Výsledné doporučení se nachází implicitně v analýze nebo jsou formulována explicitně. Toto záleží na charakteru a účelu analýzy. Například analýzy od EU, MMF a Světové banky se mnohdy orientují právě na formulaci doporučení pro hospodářskou politiku, jelikož mohou mít vliv na tvorbu hospodářské politiky, která je v rukou národních orgánů.

1.3 Srovnání makroekonomické analýzy a prognózy

Na makroekonomickou analýzu zpravidla navazuje makroekonomická prognóza. Makroekonomická analýza identifikuje vztahy mezi makroekonomickými indikátory a zhodnocuje stav národního hospodářství. Makroekonomická prognóza podle těchto vztahů tvoří odhad, jak se budou dále vyvíjet makroekonomické ukazatele. Jde o vytvoření predikce, která je nejvíce pravděpodobná podle informací dostupných v čase tvorby prognózy. Informace jsou v podobě časových řad ekonomických ukazatelů i vztahů mezi nimi. Prognóza je zpravidla uveřejněna ve formě bodových odhadů, například bodový odhad měnového kurzu v prognóze Ministerstva financí České republiky, České bankovní asociace nebo Komerční banky. Další formou, ve které je uveřejněna prognóza jsou intervalové odhady, příkladem je Hrubý domácí produkt nebo mzdy v prognóze Evropské národní banky. Posledním příkladem formy uveřejnění je vějířový graf s intervaly spolehlivosti kolem scénáře, který nastane s největší pravděpodobností a jde například o cenový vývoj v materiálech ČNB nebo Bank of England.

Výchozí podmínky pro makroekonomickou prognózu jsou důležité pro její spolehlivost, vytvářejí se například alternativní scénáře makroekonomické vývoje, u kterých se liší právě výchozí podmínky (jedná se o tzv. projekci). Příkladem takové podmínky je očekávaný vývoj hlavních charakteristik dané ekonomiky (tempo růstu HDP, efekt demografických

změn apod.). Jedním ze scénářů ekonomické vývoje může být dopad kurzového šoku na makroekonomické prostředí nebo šok ve vývoji cen ropy. Projekce může být také negativní. Negativní projekce poskytuje přehled vybraných dopadů na ekonomiku, či na její segmenty (například veřejné finance, fondy sociálního zabezpečení apod.). Jinou formou negativní projekce jsou tzv. „*early warnings*“, jež varují před přímým nebezpečím spojeným s vývojem vybraných ekonomických podmínek.

1.3.1 Tvůrci a uživatelé makroekonomické prognózy a analýzy

Makroekonomickou analýzu i prognózu zpravidla tvoří oddělení ekonomického výzkumu veřejných a soukromých institucí. Mezi veřejné instituce patří především tvůrci domácí hospodářské politiky. Jedná se o centrální banku, pro kterou je makroekonomická analýza zásadním materiálem pro vyhodnocení aktuální situace v ekonomice. Makroekonomická prognóza je zase důležitá pro měnově-politické rozhodování, především v systému inflačního cílování. Dále se také jedná o vládní hospodářskou politiku. Zde je aktuální a očekávaná makroekonomická situace důležitá pro diskreční rozhodování vlády v oblasti fiskální a rozpočtové politiky. Zodpovědnost za tvorbu makroekonomické prognózy pro potřeby vlády má ministerstvo financí.

Makroekonomickou analýzu využívá vláda i centrální banka se záměrem aktivně provádět hospodářskou politiku, tedy vyrovnávat hospodářský cyklus. V době hospodářské expanze a přehřívání ekonomiky se ekonomika tlumí restriktivní měnovou nebo fiskální politikou, a naopak v době hospodářského útlumu se ekonomika stimuluje expanzivní měnovou nebo fiskální politikou.

Makroekonomické prognózy jsou zveřejňovány řadou nadnárodních institucí, mezi hlavní patří MMF (jde o prognózy světové ekonomiky i jednotlivých členských států publikované dvakrát ročně), OECD (publikováno dvakrát ročně pro členské a vybrané nečlenské země) a EC (prognózy jsou publikovány pro členské země EU i eurozónu třikrát ročně). Tyto instituce používají makroekonomické analýzy a prognózy k vyhledávání problémových oblastí z pohledu ekonomických cyklů a z institucionálního a strukturálního rázu.

Mezi soukromé instituce, které makroekonomickou analýzu a prognózu vytvářejí také patří ratingové agentury, jelikož se snaží rozpoznávat hrozby makroekonomické nerovnováhy. Dané hrozby mohou negativně ovlivnit schopnost vládního sektoru dostát dluhovým

závazkům. Ratingové agentury vyhodnocují kredibilitu státu jako dlužníka. Mezi nejdůležitější ratingové agentury hodnotící i Českou republiku, patří Standard&Poor's, Moody's a Fitch. Dalším, kdo vytváří makroekonomickou prognózu a analýzu jsou banky, finanční instituce, důležité korporátní subjekty (především ty nadnárodní). Pro banky, finanční instituce a jejich klienty je tvorba makroekonomické analýzy a prognózy důležitá z několika důvodů.

Zaprvé, část výnosů sektoru je dána úrokovým prostředím v ekonomice (do určité míry určeno měnovou politikou centrální banky) a tedy banky a finanční instituce mají snahu o anticipování chování centrální banky a změn v nastavení měnových podmínek. Zadruhé, centrální banky se kromě cenové stability zaměřují i na finanční stabilitu. Regulační požadavky vyžadují po bankách, aby prováděly testy stability. Test stability zkoumá, jak by banky ustály negativní šok se současnou výší kapitálu. Zatřetí, sektor bankovníctví a financí je cyklické odvětví a pokud je změna fáze cyklu anticipovaná, sektor se s touto změnou lépe vyrovná. Začtvrté, srovnání prognózy specifické finanční instituce a vybrané banky dává možnost najít hrozící rizika, kterým čelí ekonomika včetně daného sektoru. A zapáté, předpokládaný makroekonomický rámec se stává východiskem finančního plánování banky.

Vědomosti o makroekonomii a schopnosti vyhodnocování ekonomického vývoje jsou důležitým rozhodovacím nástrojem také pro nefinanční korporace. Úroveň domácí poptávky ovlivňuje tržby firem a ty působí na celkový vývoj cen, tedy inflaci. Ceny vstupu hrají roli na straně nákladů. Tyto ceny se odvíjejí například od cen ropy, cen průmyslových výrobců a jiných primárních a sekundárních výrobků na světových trzích. Konkurenceschopnost cen je do určité míry regulována kurzem měn, především v případě nadnárodních korporací, které berou v potaz makroekonomickou analýzu při rozhodování o rozložení svých investic do zahraničí. Vytvoření makroekonomické analýzy vyžaduje expertízu, a to představuje náklady a mohou si je dovolit zvláště velké (nadnárodní) korporace. Malé a střední podniky spoléhají na makroekonomické prognózy svých bankovních domů nebo berou informace z oficiálních, veřejně publikovaných, prognóz zveřejněných ministerstvem financí nebo centrální bankou.

Z oficiálních a veřejně dostupných zdrojů čerpají i domácnosti, jelikož je pro ně podstatné mít povědomí o aktuálním a očekávaném vývoji v makroekonomii. Očekávaný vývoj v makroekonomii formuje situaci na trhu práce, která se následně projevuje v disponibilních

příjmech domácností. Očekávání domácností formuje vztahy mezi úsporami domácností a tím, co dají na spotřebu.

Centrální banka používá makroekonomické prognózy bank a finančních institucí jako zpětnou vazbu, jelikož jsou pro ni informace o očekáváních důležité. Česká národní banka se obrací každý měsíc na nefinanční korporace a zkoumá, jaké mají inflační očekávání v horizontu jednoho roku a tří let. Podobným způsobem získává Česká národní banka informace o inflačním očekávání i od finančního sektoru, tedy od analytiků, bank a brokerských firem, a od dalších důležitých ekonomických indikátorů. Česká národní banka získává tyto informace za účelem srovnání, jak jsou tržní očekávání v souladu s očekáváním ČNB.

2 Nástroje makroekonomické analýzy

Makroekonomická analýza používá mnoho nástrojů. Úvodní část kapitoly se věnuje nabídkové a poptávkové straně ekonomiky. Obě tyto strany mají význam pro definici vztahů v makroekonomické analýze. Další částí kapitoly je strukturální analýzu odvětví, jež poskytuje údaje například o konkurenceschopnosti odvětví a může být přínosem pro podnikové strategie. Následuje podkapitola měnové politiky, ve které jsou popsány základní druhy měnové politiky. V závěru kapitoly jsou popsány vnější ekonomické vztahy, a to zahraniční obchod a platební bilance. V této kapitole bylo čerpáno zejména z monografie (Rojíček et al., 2016).

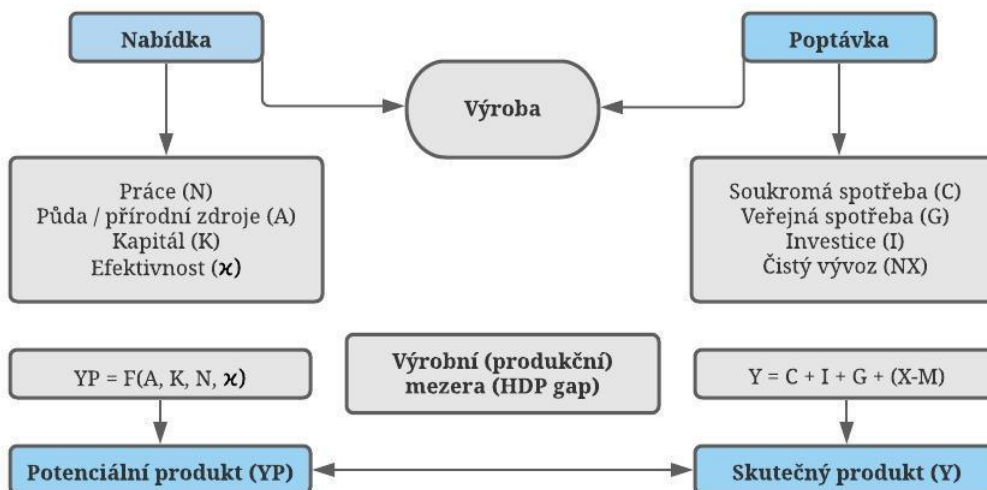
2.1 Strana nabídky v ekonomice

Důležitou částí a zpravidla i výchozí fází každé makroekonomické analýzy je analýza výroby. Výroba má v ekonomickém koloběhu určité postavení, je těsně spojena s dalšími oblastmi národního hospodářství jako je například spotřeba, investice, zahraniční obchod nebo zaměstnanost. A je to většinou i růst výroby, který se váže na rozvoj zbývajících sfér národního hospodářství, jde o růst spotřeby, zahraničního obchodu, zaměstnanosti apod.

V analýze výroby nelze pouze stanovit změny v její úrovni a struktuře, ale je nezbytné identifikovat hlavní síly a hybné faktory ovlivňující danou změnu. Stanovení těchto faktorů není jednoduchá záležitost, příkladem může být stanovení příčin Velké recese ve vyspělých zemích v období 2008-2009 nebo objasnění rozdílů v tempech růstu různých zemí.

2.1.1 Základní vztahy

Na základě obsahu národohospodářské poptávky, ale i ve spojení s hlavními růstovými faktory nabídky, se analyzuje výroba. Co se týče krátkodobé analýzy, tak je věnována větší pozornost změnám v hlavních složkách agregátní poptávky včetně jejich vlivu na HDP. V případě dlouhodobé analýzy růstových trendů se bere v potaz vývoj hlavních výrobních zdrojů země. Jde o práci, kapitál a půdu (přírodní zdroje), efektivnost a to, jak jsou využívány. Zjednodušený popis hlavních součástí produkčního procesu v ekonomice je zachyceno na Obrázku 1.



Obrázek 1: Schéma produkčního procesu
Převzato z: (Rojíček et al., 2016)

Nárůst potenciálního produktu je ovlivněn růstovými faktory, které reprezentují maximální produkční kapacitu ekonomiky, a tedy i stranu nabídky. Strana poptávky je ovlivněna změnami ve výrobě tak, že tvoří efektivní poptávku a bez té není možné výrobu vůbec uskutečnit.

V krátkém období existují většinou nevyužité výrobní kapacity, které dávají prostor pro zvýšení výroby, pokud dojde k růstu koupěschopné poptávky². Agregátní poptávku ovlivňují tyto faktory:

- disponibilní důchod ze sektoru domácností (určují růst soukromé spotřeby),
- veřejné finance (určují poptávku vlády po statcích a službách),
- reálná úroková míra,
- růst poskytovaných úvěrů,
- zisk v podnikové sféře ovlivňující investice,
- vývoj cen (nejistota a očekávání ekonomických subjektů),
- měnový kurz a směnné relace (vliv na zahraniční obchod).

² Při analýze je jedním z využívaných ukazatelů právě i ukazatel využití kapacit.

Z dlouhodobého hlediska mají na růst potenciálního produktu vliv změny výrobních kapacit. Změny výrobních kapacit záleží na růstových faktorech, jde například o disponibilní výrobní zdroje nebo o to, jak je efektivně využít. Vlivů na agregátní nabídku je mnoho a souvisí s těmito faktory:

- faktor práce (množství práce, kvalita nebo produktivita),
- faktor kapitálu (množství kapitálu, technologická vyspělost, úroveň infrastruktury, zásoby),
- technologický pokrok,
- strukturální změny,
- mezinárodní dělba práce.

Růst ekonomiky, tedy růst výroby, je zpravidla považován za jeden z hlavních cílů hospodářské politiky. Je tomu tak z několika důvodů, prvním důvodem je, že růst výroby je zpravidla spojován s růstem spotřeby (což je zase spojeno s životní úrovní obyvatel země). Druhým důvodem je, že růst výroby se tak váže na růst investic, a to se celkově váže na růst celé ekonomiky potažmo bohatství dané země. Zatřetí, i tvorba nových pracovních míst závisí do určité míry s růstem výroby. Příliš vysoká nezaměstnanost je problém aktuálního světového rozvoje v hospodářství. S tím je spojený tzv. Okunův zákon, který tvrdí, že nezaměstnanost může být snížena, až když dochází k růstu hrubého domácího produktu ve výši 2,5 – 3,0 %. Posledním důvodem je, že růst HDP je podmíněn růstem produktivity práce a navyšováním ekonomické úrovně země.

2.1.2 Vývoj růstu ve světové ekonomice

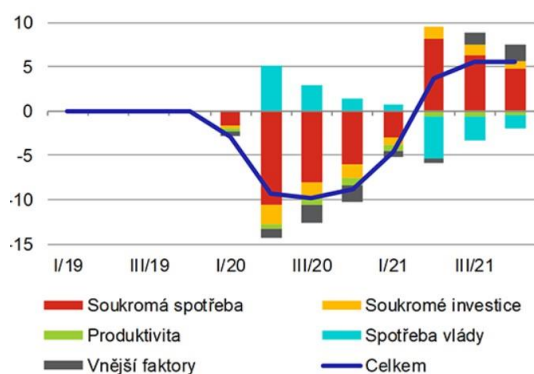
To, jak schopná je ekonomika růst v dlouhém období je blízce spojeno s její schopností konkurovat³. Růstová výkonnost patří také mezi základní hledisko pro posouzení úrovně hospodářského rozvoje země a také pro úroveň úspěchu ve vybraných obdobích a v mezinárodním měřítku. Růst ekonomiky je ovlivněn několika faktory, zejména ekonomickými. Jde například o faktor práce, kapitálu nebo souhrnné produktivity faktorů. Kromě ekonomických faktorů působí také faktor politický, institucionální, inovační,

³ Štěrbová (2013) definuje konkurenceschopnost země, jako schopnost produkování zboží a služeb (které obstojí na mezinárodní úrovni) nebo jako schopnost zvyšování reálného hrubého domácího produktu.

technologický anebo lidský. Ukazatel hrubého domácího produktu se využívá pro zhodnocení celkové ekonomické výkonnosti individuálních zemí. Daný ukazatel je poté možné přepočítat na obyvatele, tzv. důchod na hlavu, a je považován za základní ukazatel blahobytu. Podle úrovně růstu HDP se přijímají hospodářská opatření, a to v oblasti fiskální a monetární politiky.

Vývoj světové ekonomiky byl v posledních letech velmi ovlivněn nečekanými situacemi a událostmi, zejména pak krizí finančního systému v roce 2008 a 2009, což značně přibrzdilo vývoj celé světové ekonomiky, neboť se jednalo o celosvětovou krizi. Tato krize patří mezi nejhlubší recese v poválečném období. V letech 2010 a 2011 přišlo mírné zlepšení a v roce 2012 a 2013 vypukla v mnoha zemích další recese. Daná krize ve světové ekonomice měla za následek dlouhodobou stagnaci v hospodářství. Došlo ke ztrátám v oblasti výroby, spotřeby, investic a zahraničním obchodě a také došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a zhoršení veřejných financí. V letech 2014 a 2015 došlo k oživení. Finanční sektor se stabilizoval, zlepšila se situace na trhu práce a došlo i k oživení domácí poptávky. (Motl, 2020)

Vývoj ekonomiky ve světě je za poslední rok (začátek roku 2020) ovlivněn pandemií koronaviru a šíření nemoci COVID-19. Opatření, které vlády činí pro ochranu svých obyvatel, jsou spojeny s vysokými ekonomickými náklady. Jednotlivé členské země tlumí částečně tento negativní šok v podobně fiskální expanze vlád v celkové výši přes 370 mld. EUR. Dopad na HDP eurozóny meziočasně je znázorněn na Obrázku 2. (Jareš, 2020)



Obrázek 2: Dopad pandemie na HDP eurozóny
Převzato z: (Motl, 2020)

2.1.3 Vývoj růstu české ekonomiky v začátcích pandemie

Aktuální situace v ekonomice České republiky je silně ovlivněna pandemií koronaviru. Česká národní banka zveřejnila v dubnu roku 2020 první odhad dopadů pandemie nemoci COVID-19 na ekonomiku České republiky, podle které je negativní dopad druhého lockdownu zatím výrazně nižší, než tomu bylo během prvního lockdownu během měsíc března a dubna roku 2020. Během prvního týdne prvního lockdownu v březnu tohoto roku, klesla spotřeba elektrické energie meziročně o 0,3 % a v druhém týdnu o 7 %. Nejhorší situace nastala v polovině dubna, kdy pokles činil -13,7 % meziročně. Pro srovnání s listopadem 2020, činila spotřeba elektřiny meziročně růst o 1,6 %. V druhém kvartále roku 2020 klesl hrubý domácí produkt ČR mezičtvrtletně o 8,9 % a v třetím kvartále 2020 naopak HDP rostlo a to o 6,8 %. Tento růst patří mezi nejrychlejší v historii České republiky. Pro čtvrtý kvartál se zatím neočekává tak značný pokles jako v tom druhém. Co se týče exportu, došlo v druhém čtvrtletí k tzv. vypnutí ekonomik a k významnému útlumu zahraničního obchodu. Nyní se již ekonomika kalibrovala na aktuální situaci a na poli mezinárodního obchodu dochází k rychlému zotavování. (Tomáš et al., 2021)

2.2 Strana poptávky v ekonomice

Změny národohospodářské poptávky, například její růst a strukturální změny, jsou v krátkém období determinující pro vývoj ekonomiky. Popisují jak uspokojení potřeb obyvatel a společnosti, ale také se jedná o významné aspekty ekonomického růstu a celkové makroekonomické rovnováhy. Agregátní poptávku je možno vyjádřit jako souhrn domácí poptávky (konečná spotřeba a tvorba hrubého kapitálu) a vnější poptávky (vývoz). Pokud je poptávka takto definovaná, stojí na druhé straně domácí nabídka, tedy HDP a dovoz. Pokud je tedy na straně nabídky pouze HDP, tak na straně poptávky jsou domácí poptávka čistý vývoz. Jelikož změna zásob, která je součástí investic (hrubé tvorby kapitálu), je velmi variabilní součástí. Domácí poptávka snížená o změnu stavu zásob se nazývá efektivní nebo realizovaná domácí poptávka.

Národohospodářská poptávka se skládá se 4 hlavních složek. Jedná se o:

- soukromou spotřebu (výdaje domácností na konečnou spotřebu),
- veřejnou spotřebu (výdaje vládních institucí na konečnou spotřebu),

- investice (hrubá tvorba kapitálu),
- čistý export.

Vývoj jednotlivých složek poptávky závisí na několika různých aspektech. Tyto aspekty mohou být jak vnitřní, tak vnější. Toto je také důvodem, proč je vývoj poptávky vystaven změnám v čase a proč se mění její složení. Určité části poptávky mají stabilnější vývoj a některé podléhají větším výkyvům. Stabilní vývoj má například soukromá spotřeba, a naopak výkyvům podléhají například zásoby nebo investice do fixního kapitálu. Zahraniční obchod je ovlivněn vnitřním prostředím, ale zároveň je výrazně ovlivněn světovým vývojem a poptávkou v zemích, kde sídlí důležití obchodní partneři.

2.2.1 Vliv poptávky na vývoj HDP

Pro zhodnocení vlivu dílčích složek poptávky na růst HDP, je nezbytné kvantifikovat jejich příspěvek k růstu HDP. Výpočet daného příspěvku k růstu je možné provést několika způsoby. Jeden z možností výpočtu je založen na podílu složek poptávky na HDP v předchozím roce, který je následně vynásoben reálným růstem složek poptávky v roce běžném. V Tabulce 1 se nachází výpočet příspěvku složek poptávky k růstu HDP za rok 2014. Tyto hodnoty vychází z váhy klíčových součástí poptávky v roce 2013 a z reálného růstu těchto součástí v roce 2014.

Tabulka 1: Výpočet příspěvku složek poptávky k růstu HPD za rok 2014

	Váha v roce 2013	Růst v roce 2014	Příspěvek k růstu HDP (v p.b.)
Konečná spotřeba	68	1,6	1,1
Tvorba hrubého kapitálu	25,3	4,4	1,1
Vývoz	83,8	8,9	7,4
Dovoz	77,1	9,8	-7,6
HDP	100	2	2

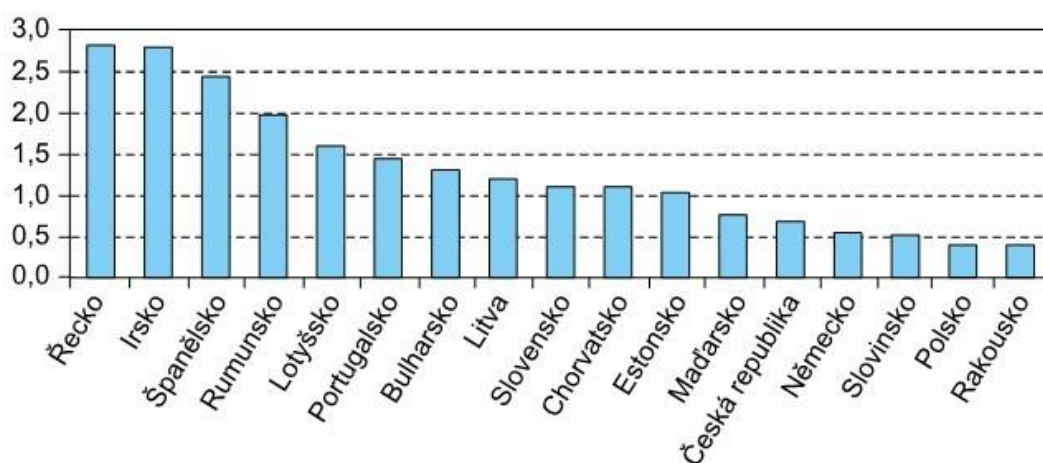
Převzato z: (Rojíček et al., 2016)

2.3 Strukturální odvětvová analýza

Hrubá přidaná hodnota (dále jen „HPH“) je považována za základní statistickou veličinu, která je používána při zkoumání ekonomické výkonnosti odvětví. Tuto veličinu je možné

definovat jako rozdíl mezi produkcí a mezispotřebou za jednotlivá odvětví, resp. národní hospodářství. HPH sděluje hodnotu finálních produktů, které byly vyrobené na daném území a v daném časovém období. Oproti výkonnostním ukazatelům obrátového typu jako je například úroveň produkce nebo tržby, má ukazatel hrubé přidané hodnoty jednu výhodu a to, že je nezávislý na organizačních změnách v ekonomice. Na hrubou přidanou hodnotu je možné také nahlížet z pohledu tvorby důchodů. Zde se jedná o součet důchodů, které byly vytvořeny ve výrobním procesu s přispěním individuálních výrobních faktorů (spotřeba fixního kapitálu, provozní přebytek, náhrady pracovníkům).

Ukazatel intenzity strukturálních změn je používán pro popis míry strukturálních změn v čase. Pro příklad je na Obrázku 3 uvedeno srovnání intenzity strukturálních změn HPH ve vybraných zemích, včetně České republiky. Z tohoto obrázku je patrné, že Česká republika patřila v období 2000 až 2014 mezi země s nejstabilnější ekonomickou strukturou (z pohledu HPH). Na druhou stranu nejvíce dynamické změny v ekonomické struktuře byly zaregistrovány například v Řecku, Irsku nebo Španělsku. Z grafu je také patrné, že země střední a východní Evropy již neprochází signifikantními strukturálními změnami. Důvodem je, že největší část jejich strukturálních změn proběhla již v devadesátých letech minulého století. Největší strukturální změny byly naopak zaznamenány v zemích původní evropské patnáctky, které byly nejvíce zasaženy globální ekonomickou krizí po roce 2008.



Obrázek 3: Srovnání strukturálních změn HPH v zemích EU – období 2000 a 2014
Převzato z: (Eurostat, 2016; Rojíček, 2016)

2.3.1 Kvantitativní a kvalitativní hlediska v konkurenceschopnosti

Schopnost odvětví konkurovat je možné popsat jako schopnost odvětví prosadit se mezi podobnými odvětvími například při umístování výrobků či služeb na domácí, případně na zahraniční trh. Úspěšné umístování výrobku či služeb na trh je často předmětem a záměrem podnikových strategií. Faktory konkurenceschopnosti, tedy na čem je konkurenční výhoda postavena, zde hrají významnou roli. Je nezbytné určit povahu této výhody, zdali se jedná například o přírodní zdroje, levnou pracovní sílu nebo technologii. Existují kvalitativně různé zdroje konkurenceschopnosti, a to ve třech fázích vývoje. Jedná se o:

1. Fázi taženou výrobními faktory,
2. Fázi taženou efektivností,
3. Fázi taženou inovacemi.

Fáze tažená výrobními faktory je výchozí fází, ve které si firmy konkurují zejména cenou. Jinými slovy, konkurenční výhoda spočívá ve využívání levných vstupů zpracovaných převzatými technologiemi. Ve fázi taženou efektivností je produktivita podniků určena především kvalitními výrobky a efektivními výrobními postupy. A na závěr, fáze tažená inovacemi. V této fázi se projeví inovační výkonnost firem, tedy schopnost firem generovat nové produkty a procesy, kdy jsou využity nejmodernější výrobní a organizační postupy.

2.3.2 Komplexní hodnocení odvětví

V České republice přibližují charakteristiky konkurenceschopnosti odvětví strukturální náhled na stranu nabídky, tedy jaká odvětví a do jaké úrovně se participují na celkovém výkonu ekonomiky. Kromě výkonnostních aspektů odvětví jsou zařazeny také kvalitativní ukazatele. Konkurenční výhoda, kterou je možné označit jako kvalitativní, se bude projevovat v podobě relativně vysokých výdajů na výzkum a vývoj, inovační výkonností nebo vysokým podílem způsobilých pracovníků. Konkurenční výhoda, kterou je možné označit jako nákladovou, se bude vyznačovat nízkou úrovní a dynamikou jednotkových nákladů na práci.

Individuální strukturální ukazatele je možné dělit do několika oblastí. Jedná se o ukazatele:

- sdělující ekonomickou efektivitu a produktivitu práce,

- internacionalizace produkce a spotřeby,
- zaměstnanosti a nákladů na práci,
- výzkumu a vývoje,
- kapitálu a investic.

Souhrnný ukazatel konkurenceschopnosti odvětví (dále jen „SIKO“), formuluje průměrnou pozici odvětví v ekonomice ČR. Je sestaven z aritmetického průměru pořadí zvolených sedmi ukazatelů na úrovni odvětví. Jedná se o ukazatele:

- úrovně a dynamiky produktivity práce,
- vývoje jednotkových nákladů na práci,
- exportní výkonnosti,
- podílu kvalifikovanějších pracovníků,
- podílu HPH ve firmách pod zahraniční kontrolou,
- produkčního multiplikátoru.

Ukazatel SIKO v podstatě vyjadřuje konkurenceschopnost založenou kvalitativně (zkušenosti pracovníci, výdaje na výzkum a vývoj) ve vztahu k úrovni a dynamice produktivity práce. Do jaké míry jsou odvětví zapojeny do mezinárodních toků zboží, služeb a kapitálu odrážejí globalizační ukazatele. Tyto ukazatele jsou založeny na presumpci, že vyšší míra tohoto zapojení vede k vyšší schopnosti konkurovat. Při hodnocení žebříčku je nezbytné nahlížet na charakteristiku individuálních odvětví.

2.4 Měnová politika

Součástí hospodářské politiky snažící se ovlivňovat ekonomiku skrze peněžní trh (množství a cena peněz) je měnová politika. Měnová politika bývá zpravidla v pravomoci centrální banky, která by měla mít charakter nezávislé instituce. Nezávislost centrální banky je možné členit na dva hlavní druhy nezávislosti. Jedná se o instrumentální a cílovou nezávislost. V případě instrumentální nezávislosti stanovuje exekutiva centrální banky cíle. Banka si následně zvolí instrumenty měnové politiky, prostřednictvím kterých hodlá těchto cílů dosáhnout. V případě cílové nezávislosti si centrální banka sama vytyčí cíle měnové politiky.

Existují i další druhy nezávislosti, například nezávislost ekonomická, personální, funkční nebo finanční. Pro Českou republikou, která je součástí prostoru Evropské unie, jsou významná tzv. Maastrichtská kritéria nezávislosti. Členské státy mají povinnost zahrnout do svých právních systémů čtyři kritéria nezávislosti. Jedná se o kritéria nezávislosti:

- institucionální,
- osobní (personální),
- funkční,
- finanční.

Obsahem kritéria institucionální nezávislosti je zákaz centrální bance v akceptování rozkazů a nařízení od orgánů EU a od vlád členských zemí. Záměrem tohoto zákazu je ochrana Evropské centrální banky a ostatních centrálních bank před tlakem ve formě různých příkazů a nařízení. Druhým kritériem nezávislosti je osobní. Toto kritérium je významné pro oddělení populistické a cyklické politické scény od měnové politiky. Třetím kritériem nezávislosti je funkční. Toto kritérium dává centrálním bankám za hlavní cíl snahu o udržení finanční stability a podporu obecné hospodářské politiky. Čtvrtým a posledním kritériem nezávislosti je finanční neboli zákaz měnového financování státu. Centrální bance je zakázáno poskytovat úvěry jak vládě či subjektům vládou řízením. Obecně lze říct, že centrální banka nesmí poskytovat úvěry veškerým veřejným institucím.

2.4.1 Druhy měnové politiky

Existuje několik klasických druhů měnové politiky. Jedná se o:

- režim fixního měnového kurzu,
- řízení měnové zásoby skrze zvolený měnový agregát,
- cílování inflace.

Pokud centrální banka zvolí režim fixního měnového kurzu, jejím záměrem je zajistit stabilní nominální měnový kurz a to vůči tzv. kotevní zemi (snaha o import cenové stability). Mezi nástroje zajištění stability nominálního měnové kurzu patří například změny úrokových sazeb nebo přímé devizové intervence. Aby mohl být udržen daný měnový kurz, je nezbytné správně zvolit kombinaci hospodářských politik schopných zajistit nízký inflační diferenciál právě vůči zvolené kotevní zemi, postačující devizové rezervy, schopnost konkurovat

a udržovat důvěryhodnost celé země. V režimu fixního měnového kurzu musí centrální banka brát na vědomí, že ztrácí velkou část své autonomie. Proto je tento režim volen zeměmi, jejichž ekonomiky patří mezi ty méně vyspělejší, které mají tendenci k vyšší inflaci a které mají silné obchodní či finanční vazby s nízkými inflačními a vyspělejšími ekonomikami.

Mezi další druh měnové politiky patří řízení měnové zásoby skrze zvolený měnový agregát. Tento režim vychází z monetaristické presumpce, že nárůst cen je v dlouhém období ovlivňován vývojem peněžní nabídky. Jinými slovy, vývoj měnových agregátů souvisí s vývojem cenové hladiny. Důležitou součástí tohoto režimu je volba peněžního agregátu způsobilého k cílování. V 70. letech minulého století bylo používán agregát M1⁴. Postupem času však klesala spolehlivost vztahu agregátu M1 k vývoji HDP. Důvodem byl především vznik nových bankovních produktů. Centrální banky reagovaly v následujících dvou dekádách změnami těchto cílovaných agregátů, a to širšími agregáty. Vazba mezi širším agregátem a hospodářskou činností nebyla ani po této změně dostatečně uspokojující a z pohledu naplňování cílů centrální banky, zejména šlo o cíl stabilizace inflace. Ústředním problémem režimu cílování peněžní zásoby bylo nedosažení základních očekávání jeho fungování. Jednalo se o nestabilní důchodové rychlosti peněz a peněžních multiplikátorů. Kromě těchto důvodů přispěly k problému jiné aspekty, například finanční inovace nebo digitalizace finančních služeb. Centrální banka v Kanadě byla jednou z prvních, které přešly na jiný režim měnové politiky, a to na režim přímého cílování inflace.

Posledním zmíněným druhem měnové politiky je režim cílování inflace. V tomto režimu se centrální banka, prostřednictvím svých nástrojů, snaží regulovat inflaci. Nejčastěji se jedná o změny úrokových sazeb, například pomocí operací na volném trhu, které mohou vést k dosažení míry inflace stanovené jako inflační cíl pro zvolené časové období. Režim cílování inflace zahrnuje tři základní systémové prvky. Jedná se o vytyčení inflačního cíle, tvorbu inflačních prognóz a operativní řízení prostřednictvím krátkodobé úrokové sazby centrální banky (Hoover, 2011).

⁴ Agregát M1=emitované oběživo a jednodenní vklady (ČNB, 2021a)

2.4.2 Měnové krize v souvislosti s krizemi finančními

Různé finanční krize doprovázejí hospodářský vývoj již od vzniku peněz a finančních trhů a v literatuře existuje vícero možných definicí a obsahových vymezení finančních krizí. V této diplomové práci bude použito dělení podle Reinhartové a Rogoffa (2013), kteří dělí finanční krize do dvou skupin. Jedná se o krize:

- vymezené kvantitativními prahy,
- definované událostmi.

Obsahem krize vymezené kvantitativními prahy jsou inflační a měnové krize nebo krize na akciovém trhu. Obsahem krize definované událostmi jsou krize bankovní a dluhové. V již dříve zmíněné studii od Reinhartové a Rogoffa (2013) je za hranici inflační krize považována 20 % roční míra inflace a za hranici měnové krize je považování roční znehodnocení měny vyšší než 15 %.

Dále autoři ve své studii identifikovaly indikátory, které mohou být spojeny s příchodem měnové krize a do studie zahrnuly i poznatky z krize z roku 2008. Indikátory příchodu měnové krize mohou být:

- odchylky reálného kurzu měny od trendového vývoje,
- bankovní krize,
- běžný účet (v % HDP),
- reálné ceny akcií,
- dynamika reálného exportu,
- poměr M2 k devizovým rezervám.

Dalším druhem krize je krize bankovní. Problém může nastat, pokud se bankovní krize objeví ve vyspělých ekonomikách a je přenesena na rozvíjející se trhy, na kterých může tato krize vést až ke krizi měnové. Existuje minimálně tři příčiny. Zaprvé, že poptávka po vývozu rozvíjejících se ekonomik omezuje daným zemím příliv zahraniční měny a tím znesnadňuje splácení zahraničního dluhu. Zadruhé, oslabení globálního růstu souvisí s poklesem cen komodit a tím je ještě více umocněna první příčina. A nakonec třetí příčinou je omezení přílivu kapitálu z rozvinutých ekonomik do rozvíjejících. Reinhartová a Rogoff (2013) identifikují několik hlavních indikátorů vzniku bankovní krize. Jedná se o:

- odchylku reálného kurzu měny od trendového vývoje,
- reálné ceny nemovitostí,
- poměr běžného účtu a účtu investic,
- přítok krátkodobého kapitálu v % HDP,
- reálné ceny akcií.

2.5 Zahraniční obchod

Každá ekonomika světa je spojena s ostatními zeměmi prostřednictvím různých vazeb. Mezi základní vazbu patří obchodní vztahy. Zahraniční obchod je možné popsat tak, že část produkce zboží a služeb generovaných v domácí ekonomice je vyexportována a část produkce, která je v domácí zemi spotřebována, investována či vyráběna pouze v zahraničí, je importována. V zahraničním obchodě vzniká prostor pro vznik komparativní výhody, tedy možnost produkovat určité zboží za nižší náklady než jiné země. Zahraniční obchod a internacionalizace výroby se stávají významným činitelem ekonomického rozvoje.

Existuje několik základních faktorů, které mají vliv na import. Jedná se například o intenzitu domácí poptávky, vývoj domácích exportů, vývoj světových cen dovezených komodit nebo měnový kurz. Mezi základní faktory, které ovlivňují export patří například stav vnější poptávky, schopnost domácích exportérů konkurovat, diferenciál mezi cenami a mzdami v domácí ekonomice a v zahraničí a měnový kurz. Důležitost zahraničního obchodu pro individuální ekonomiky je možné změřit prostřednictvím několika ukazatelů. Mezi hlavní ukazatele patří:

- podíl exportu na produkci,
- poměr exportu (importu, obratu či salda) k HDP,
- výše exportu, importu v dolarech na 1 obyvatele,
- podíl země na světovém obchodu.

Ukazatel podílu exportu na produkci a poměr exportu (importu, obratu či salda) k HDP vyjadřuje míru otevřenosti ekonomiky. Ekonomiky, které jsou malé a surovinově nesoběstačné bývají obvykle otevřenější než země s trhem velkým. Intenzitu zahraniční výměny je možné obdobně měřit také prostřednictvím objemu importu, exportu či obratu zahraničního obchodu na 1 obyvatele v mezinárodní měně. Pro tyto účely je zpravidla

používán americký dolar. Podíl země na světovém obchodě ukazuje, v jaké pozici je daná země na poli mezinárodního obchodu. Součástí tohoto ukazatele je také informace o tom, jak se daný ukazatel vyvíjí v čase. Jeho dynamika ukazuje schopnost země uplatnit se na zahraničních trzích a schopnost konkurovat ve světě.

2.5.1 Ceny importu, exportu, směnné relace

Poměr mezi vývojem cen importu a dovozu je dán vývojem reálných směnných relací. Pokud je rychlost růstu cen exportu vyšší než rychlost růstu cen importu, směnné relace nabývají kladných hodnot. Pro příklad v roce 2015 se dostal index cen vývoje exportu na hodnotu 101,8 (exportní ceny vzrostly meziročně o 1,8 %) a index cen vývoje importu se dostal na 0,981 (ceny importu klesly o 1,9 %). Pokud hodnoty 101,8 a 0,981 vydělíme, dostaneme hodnotu 1,038. Tato hodnota znamená, že meziročně vzrostly směnné relace o 3,8 procentního bodu. Zpravidla je zveřejňován index směnných relací, jehož hodnota je zde 103,8. Pokud je tato hodnota vyšší než 100 znamená to, že směnné relace se v porovnání s předcházejícím obdobím (může se jednat o měsíc, čtvrtletí nebo rok) zlepšily, a naopak hodnota menší než 100 znamená zhoršení. Významným aspektem vývoje cen zahraničním obchodě jsou změny v kurzu měny. Tyto změny mnohdy převládají nad čistými cenovými změnami v obchodě.

Změny cen importu a exportu byly do určité míry spojeny s vývojem v kurzu měn a tyto změny mají podle analýz silnější dopad na import než export. V letech, kde byly změny směnných relací kladné, byl i jejich dopad na obchodní bilanci příznivý. V Tabulce 2 je uveden vývoj cen importu, exportu a směnné relace a vývoj těchto ukazatelů (přínosy, případně ztráty obchodní bilance).

Tabulka 2: Vývoj cen importu, exportu a směnné relace v ČR v období 2010-2015

	Vývoz (mld.Kč) (X)	Dovoz (mld. Kč. (M)	Meziroční index vývozních cen (P _X)	Meziroční index dovozních cen (P _M)	Průměr indexů dov. a výv. cen (P)	Meziroční index směnných relací (TT)	Zisk/ Ztráta ze SR pro OB (mld. Kč)
2010	2 533	2 412	0,99	1,02	1,005	0,971	-73,5
2011	2 879	2 688	1,028	1,042	1,035	0,987	-36,4
2012	3 073	2 767	1,012	1,043	1,027	0,97	-85,7
2013	3 175	2 824	1,036	0,998	1,017	1,038	110,1
2014	3 629	3 200	0,983	1,019	1,001	0,965	-122,9
2015	3 902	3 476	1,018	0,981	0,999	1,038	136,7

Převzato z: (Rojíček, 2016)

2.6 Platební bilance

Statistický přehled, který obsahuje všechny hospodářské transakce uskutečněné během daného časového období (měsíc, čtvrtletí, rok) mezi domácí a zahraniční ekonomikou se jmenuje platební bilance. Zaznamenává transakce finančního i nefinančního charakteru mezi rezidenty a nerezidenty, a to ve vztahu ke zboží, službám, důchodům, transferům a finančním operacím. Kvůli všem popisovaným skutečnostem je platební bilance považována za analytický materiál, který je významný pro hodnocení a analýzu vnější ekonomické rovnováhy. Platební bilance poskytuje přehled o vztazích mezi zeměmi, ale také informace o stavu a výkonnosti ekonomiky a charakteru jejího vývoje. V České republice je za sestavování platební bilance zodpovědná Česká národní banka. Bilance je zveřejňována každý měsíc, čtvrtletně jsou zveřejňována přesnější a detailnější data a co se týče měn, je bilance sestavována v českých korunách, eurech a v americkém dolaru.

2.6.1 Struktura platební bilance

Platební bilance je sestavována podle manuálu, který se označuje jako BPM⁵. Aktuálně je v platnosti BPM6, tedy šestá verze manuálu, která vešla v platnost v roce 2014. Mezi hlavní součásti platební bilance podle BPM6 patří:

- bilance zboží a služeb,
- bilance prvotních a druhotných důchodů (toto a bilance zboží a služeb tvoří dohromady běžný účet platební bilance),
- kapitálový účet,
- finanční účet.

Celkově by měla být platební bilance vyrovnaná, avšak jsou brány v potaz nepřesnosti při statistickém zjišťování individuálních transakcí a aby byla platební bilance vyrovnaná, vznikl bilanční účet chyby a opomenutí.

Bilance zboží a služeb (možné nazvat také jako výkonová bilance) se orientuje na transakce zboží a služeb mezi rezidenty a nerezidenty, jinými slovy se orientuje na výsledek produkční činnosti. Bilance prvotních důchodů zobrazuje toky v prvotních důchodech mezi rezidentskými a nerezidentskými institucionálními jednotkami. Jde to výdaje a platby výnosů z výrobních faktorů práce a kapitálu (resp. investic). Bilance druhotných důchodů zobrazuje běžné transfery (bez kapitálových transferů, ty jsou obsahem kapitálového účtu) mezi rezidenty a nerezidenty a transfery mohou mít jak peněžní, tak nepeněžní charakter. Kapitálový účet zachycuje kapitálové transfery a jedná se o mezinárodní kapitálové transfery (opět mezi rezidenty a nerezidenty), akvizice, likvidace aktiv, prominutí dluhů apod. Nakonec finanční účet, který zaznamenává všechny transakce mezi rezidenty a nerezidenty a které se týkají finančních aktiv a závazků. Jsou zde zaznamenány všechny pohyby finančního kapitálu na mezinárodní úrovni. Mezi hlavní položky finančního účtu patří přímo zahraniční investice, portfoliové investice, ostatní investice, finanční deriváty a rezervní aktiva.

⁵ BPM=Balance of Payments Manuals. Manuál je sestavován MMF již od roku 1948 a BPM6 byl implementován v roce 2014. (ČNB, 2021b)

Pokud bude v podniku informační analytik (například Business či Competitive Intelligence) schopný vyhodnotit uvedená data z platební bilance a rozpozná případné příležitosti či hrozby, mohou být tyto informace využity při sestavování podnikové strategie. Například při získávání přehledu o výchozí situaci při sestavování strategie, vyhodnocování externího prostředí či například při tvorbě scénářů strategií.

3 Podnikové strategie

Tato kapitola se věnuje podnikovým strategiím a nástrojům, kterých využívá a které mohou být obohaceny o makroekonomickou analýzu. Nejdříve je definován samotný strategický management. Následuje popis úrovně tvorby strategií a jednotlivých faktorů ovlivňujících strategický záměr. Samostatná podkapitola je věnována SWOT analýze, jelikož obsahuje analýzu makroprostředí. Sestavení strategie v praxi představuje další část této kapitoly. V další části kapitoly je popsán předposlední krok při sestavování podnikové strategie, a to její implementace. Následuje poslední, avšak neméně důležitý krok při sestavování strategie, a to hodnocení. Poslední částí této kapitoly jsou vybrané články, které vyzdvihují přínos makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii. V této kapitole bylo čerpáno zejména z monografie (Fotr et al., 2020).

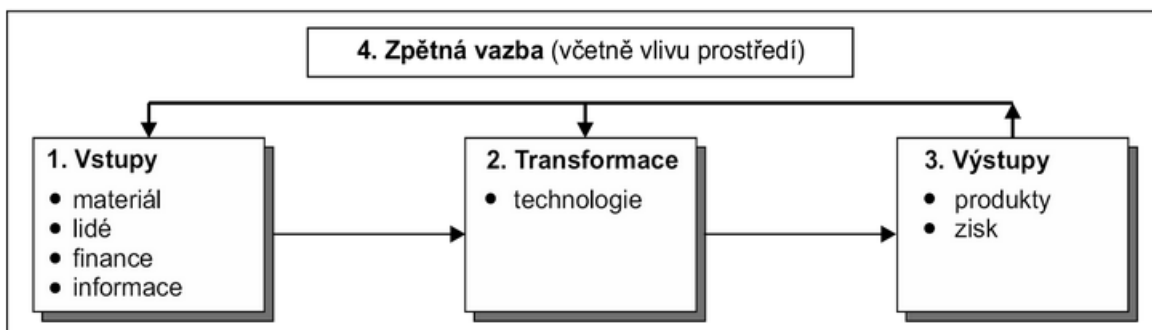
3.1 Strategický management

Strategický management v současném pojetí vychází z moderních teorií. Existuje několik základních škol (přístupů), které využívají manažeři pro řešení úkolů v praxi. Tyto přístupy poukazují na zdroje myšlení, které vycházejí z klasických teorií a každý manažer si z nich vybere ten, který je pro něj nejvhodnější. Jde o:

- procesní přístup,
- psychologicko-sociální přístup,
- systémový přístup,
- kvantitativní přístup,
- empirický přístup.

Procesní přístup dává důraz na funkce manažera v různých procesech. Jde procesy plánování, organizování, volby zaměstnanců a jejich alokace, vedení a kontroly. Psychologicko-sociální přístup vychází z behaviorální teorie a podle něj patří mezi nejvýznamnější funkce manažera volba, alokace a vedení zaměstnanců. Stěžejní je pro něj využití podstaty motivaci a stimulace. Podle systémového přístupu vycházejí jednotlivé procesy v integrovaném celku a jsou vhodné pro analyzování celku i pro jeho koncepci. Tento přístup je možné vidět v popisu výrobních procesů viz Obrázek 4. Fotr (2020) považuje systémový přístup za otevřený nebo uzavřený systém (kde bude nebo nebude brát

ohled na prostředí), subsystemy (jedná se např. o marketing, výrobu, účetnictví apod.), synergii (lepší výsledky při spolupráci jednotlivých subsystemů) a entropii (význam zpětné vazby systému s monitorováním prostředí). (Tichá et al., 2006)



Obrázek 4: Popis výrobních procesů
Zdroj: (Fotr, 2020)

Předposledním popisovaným přístupem je kvantitativní přístup, který využívá matematických modelů a algoritmů v rozhodovacím procesu. Začátky kvantitativního procesu se počítají po druhé světové válce. Posledním přístupem je empirický přístup, kde proces řešení úkolů manažera pochází z rozboru a zobecnění manažerské praxe. Manažerská praxe pochází hlavně z úspěšných firem a ty jsou zpravidla konfrontovány s teorií a škol managementu a jiných disciplín, například z marketingu a financí. Jednotlivé etapy vývoje strategického managementu jsou v Tabulce 3.

Tabulka 3: Charakteristika jednotlivých etap vývoje strategického managementu

Strategický management	Charakteristika	Zaměření	Metody	Ukazatele
60. léta – klasická škola	Odvozené z vojenství – ve vedení je manažer, co rozhoduje	Maximální návratnost investic	SWOT, Ansoffova matice, kvantitativní modely	Dupontův pyramidální rozklad, ROI (návratnost investic)
70. léta – procesní přístup	Principy z podniku jsou využívány do organizační struktury firem	Výrobní a teritoriální diverzifikace, příchod globalizace	BCG, McKinsey „7S“, důraz na náklady	Výnosnost na akcii (EPS), ukazatele, co mají za základ poměr cena/vlastní kapitál
80. léta – evoluční přístup	Orientace na zákazníka, prioritní působení trhu	Důraz na kvalitu a produktivitu, tržní vlivy	Reengineering, Porter model pěti sil	M/B Ratio, ROE, RONA (rentabilita čistých aktiv)
90. léta – systémový přístup	Sociální pohled, ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů	Efektivita a produkce, chování a názor zaměstnanců, učící se organizace	Posilování kultury firmy, teorie organizace	EVA, MVA CFROI, zisková marže
Současnost – komplexní přístup	Strategické řízení se mění a je komplexní, probíhá ve více úrovních řízení, preference zájmů vlastníků	Zabezpečení schopnosti konkurovat v globálním prostředí, podpora růstu hodnoty	Value Based Management, portfoliové řízení zdrojů	Cash flow, EBITDA, Balanced Scorecard, celkové příjmy vlastníků (TSR), Shareholders value

Zdroj: (Fotr et al., 2020)

3.1.1 Definice strategického managementu

Podle Fotra (2020) je strategický management definován jako soubor návodů, rozhodnutí a aktivit, jež jsou pro podnik nepostradatelné a které musí využít, aby dosáhl konkurenční

výhody a zabezpečil nadprůměrné výnosy. Klíčovou složkou strategického řízení je strategie. Porter (1996) popisuje strategii jako koncept schopný určit, jak dokáže firma konkurovat, jaké budou její cíle nebo jaké kroky firma podnikne pro dosažení stanovených cílů.

Obečně je možné strategii chápat jako určitý návod při rozhodování za nejasných podmínek a které pomáhají určit konkurenceschopnost firmy, rozvíjet kompetence, plnit naplánované cíle a určovat politiku pro dosažení daných cílů. Rozhodování u strategií následně souvisí s několika aspekty:

- stanovením rozsahu firemních aktivit a jejich přizpůsobením se podnikatelskému prostředí,
- alokací a přerozdělení disponibilních zdrojů firmy,
- hodnotami,
- očekáváním,
- cíli ovlivňujícími danou strategii,
- dlouhodobým směrem firmy.

Mnozí autoři berou strategii jako jednu ze složek návaznosti mezi posláním firmy a aktivitami zaměstnanců, kteří mají na starost požadované výstupy a cíle. Vybraní současní autoři, jmenovitě Reeves, Love a Tillamanns (2012), definují pět různých stylů strategie, které jsou dány vlastnostmi podnikatelského prostředí. Jde o klasickou strategii, formující se strategii, adaptivní, vizionářskou a strategii restartu. Klasickou strategii je možné použít ve firmách, které fungují v prostředí, které se moc nemění a je předvídatelné. Strategie vytvořená manažery je zde zaměřena na udržení konkurenční výhody a jednotlivé strategické kroky vedou přes analyzování faktorů, které tvoří konkurenční výhodu k následnému uskutečnění dané strategie.

Formující se strategie je možné uplatnit v prostředí, které je málo předvídatelné. Příkladem možnosti užití této strategie je prostředí vzniku a růstu nových odvětví, ve kterém nebyly dosud utvořeny konkurenční vazby a hierarchie. Firmy, které se podílejí na růstu daného

odvětví, zde musí spolupracovat. Stakeholderi⁶ sdílí určitou vizi o daném odvětví a organizují podmínky spolupráce mezi firmami.

V případě adaptivní strategie je zde prostor pro experimentování a jedná se o velmi flexibilní strategii. Je uplatnitelná v disruptivním prostředí, jehož vývoj je těžké předvídat a kde firma samotná nemá možnost vývoj tohoto prostředí ovlivnit. Stěžejní jsou zde inovace. Firmy musí být připraveny na různé strategické možnosti, přičemž si vybere tu s největší šancí na úspěch a vybraná strategie je pak následně uvedena do realizace.

Vizionářská strategie se používá v prostředí, jehož vývoj je možné předvídat a kde má firma možnost prostředí ovlivnit. Firmy, které jsou považovány za vizionářské, mají konkurenční výhodu, jelikož uvedly jako první na trh revoluční produkty nebo podnikatelské modely. Vizionářští manažeři mohou tvořit nové tržní segmenty či aplikovat diskontinuity do stávajících segmentů. Firmy, které využívají nabízejících se příležitostí zde nespolupracují a snaží se o maximální využití potenciálu segmentu.

Strategie restartu je strategií defenzivní. Používá se v situacích, kdy nastal dlouhodobý nesoulad mezi firemními strategiemi a tím, jak se vyvíjelo podnikatelské prostředí. Firmy při volbě této strategie přijímají fakt, že není možné udržet současné podnikatelské aktivity. Je nutné znovu zhodnotit, jak se vyvíjí prostředí a následně reformulovat strategii. Aby bylo možné, že firma začne znovu růst, je nutné do budoucna zabránit zbytečnému plýtvání disponibilních zdrojů, provést reengineering a dostat novou strategii do souladu s vývojem prostředí.

3.1.2 Fáze strategického managementu

Existují tři základní fáze strategického managementu, jedná se o definici, zavedení a hodnocení strategie. Nyní nastupuje Průmysl 4.0 a souběžně dochází k vývoji nových technologií, působení vlivů globalizace, aspektů životního prostředí a těžko předvídatelný vývoj ekonomického cyklu. Vyjmenované aspekty přinášejí nápady, jak by bylo možné zajistit větší flexibilitu strategického řízení. Zejména jde o přechod od stanovení

⁶ Stakeholder je investor, jehož aktivity určují výsledek obchodních rozhodnutí podniku, například může jít jak o zaměstnance společnosti, tak i o obchodního partnera (Hlaváčová, 2019).

dlouhodobých cílů a priorit k jejich uskutečnění činnostmi krátkodobými. Tyto činnosti se střetávají také s faktory podnikatelského prostředí, které není možné předvídat a ani ovlivnit. Řešením daného problému by mohlo být přidání čtvrté fáze, ke stávajícím třem. U čtyřfázového modelu by byla větší pozornost věnována tvorbě scénářů, které by pomáhaly předvídat potenciálních rizik. Následně by došlo k vytvoření strategií, které by byly pro jednotlivé scénáře nejvhodnější, k jejich posouzení a výběru varianty. Zvolená varianta by se zahrnula do tvorby strategického plánu a ten by byl poté implementován.

První fází strategického managementu je definice strategického záměru, který zahrnuje vyhotovení strategických východisek. Zde je definován požadovaný cíl podniku na konci plánovacího období a očekávané postupy, které vedou k jeho dosažení. Dále se firma soustředí na prověření poslání firmy, od kterého se odvíjí i vize. Na základě vize následuje formulace strategických cílů, které jsou v souladu s časovou působností vize a nápady postupů, jak jich dosáhnout. Dalším krokem v této fázi je vytvoření scénářů, které odráží vývoj prostředí. Faktory, které by mohly mít vliv na strategický záměr jsou identifikovány určitým nástrojem, a to analýzou prostředí. Díky této analýze je možné stanovit externí příležitosti a hrozby a interní silné a slabé stránky. Předvídaní toho, jak by se mohl vyvíjet strategický záměr, je možné využít pro zpřesnění strategických variant. Strategické varianty jsou zhodnoceny a ty, které jsou pro tvorbu strategického plánu nevhodné jsou vyřazeny. Varianty, které byly následně vyhodnoceny jako vhodné, mohou projít korekcí prvotních předpokladů. Výstupem první fáze strategického managementu je strategický záměr ve formě jasně stanovené vize, dlouhodobých cílů a strategií, které přísluší vybraným variantám strategie pro tvorbu strategického plánu.

Druhou fází je zavedení strategie. Zavádění strategie je proces, jehož obsahem je logický soubor aktivit, které jsou navzájem propojené a díky kterým je možné uvést stanovenou strategii do praxe. Zavádění strategie se týká zejména taktické a operativní úrovně řízení. Aby byla zavedená strategie úspěšná, musí být stanoveny krátkodobé operativní cíle pro jednotlivé aktivity, díky kterým jsou alokovány disponibilní zdroje a následně stanovena politika uplatnění strategie. Během procesu zavádění strategie se strategický plán rozpracuje do podoby podnikatelského plánu. Tento plán je následně dekomponován do podoby řídicích rozpočtů a ty jsou pro individuální organizační složky firmy závazné. Aby bylo zavádění strategie úspěšné, je nutná kooperace řídicích a výkonných složek střední a nižší úrovně řízení. Marketingový útvar musí poskytnout plánovaný vývoj tržeb a zajistit, aby bylo

umístování produktů na cílové trhy úspěšné. Likvidita firmy, zejména pak pozitivní vývoj pracovního kapitálu, musí být zajištěny útvarem finančního řízení. Útvar výzkumu a vývoje má za úkol zajistit produkty a technologie, se kterými firma dokáže konkurovat a útvar výroby zajišťuje plynulý a efektivní provoz výroby a pozoruje nákladovost. Personální útvar zajišťuje přípravu zaměstnanců schopných zajistit, aby bylo zavádění strategie bez problémů, Mezi poslední významnou složku patří manažerský informační systém, který se stará o přenos zabezpečených dat a komunikaci ve firmě i mimo ni. Zavádění strategie může být podpořena různými modely, mezi nejznámější patří Balanced Scorecard.

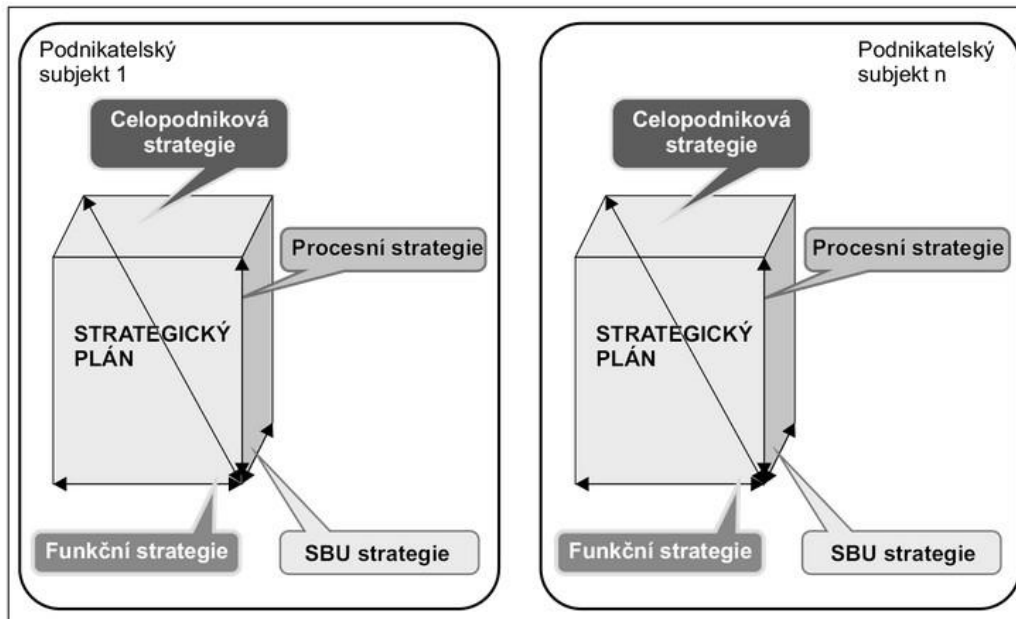
Třetí fází je hodnocení strategie, které se v moderním pojetí předpokládá během celého procesu strategického řízení. Postupy, které podnik použije, nemohou být neměnné, jelikož se mění celé prostředí a na to může podnik reagovat například tím, že:

- bude hlídat externí a interní faktory ovlivňující přijatou strategii,
- dosažené výsledky vyhodnotí a srovná s předpoklady podle strategického plánu,
- navrhne potřebné opravy v přijatém strategickém postupu.

Existují dva základní směry, na které se zaměřují postupy hodnocení strategie. Zprvu jde o opravy procesů, které probíhají. Zadruhé jde o zhodnocení, jak byla naplněna strategie a stanovené strategické cíle.

3.2 Úrovně tvorby strategií

Řízení strategií se týká celého podniku a je za něj zpravidla odpovědný vrcholový management. Taktické řízení má za úkol uskutečnění strategických cílů a jedná se zpravidla o plány na funkční nebo organizační úrovni. Provozní činnost je předmětem činnosti operativního řízení. Jak komplikované jsou vzájemné souvislosti a propojení jednotlivých úrovní strategického řízení při tvorbě strategického plánu je zobrazeno na Obrázku 5. Jednotlivé úrovně strategií tvoří mezipodniková, celopodniková, strategie Strategic Business Units (dále jen „SBU“) a funkční a procesní strategie.



Obrázek 5: Úrovně strategií
Převzato z: (Fotr et al., 2020)

První úrovně jsou mezipodnikové strategie. Konkurence mezi firmami přináší více problémů než výhod. Z toho vyplývá, že vytváření partnerství může být pro obě strany prospěšné. Mezi dlouhodobější typy spolupráce patří například společný podnik (Joint Venture) nebo strategická aliance. Spolupráce fungují na základě důvěry mezi subjekty a strategie zde vytvořené rozvíjí a koordinují týmovou spolupráci. Pokud subjekty spolupracují, musí se strategie zabývat více než bezprostředním okolím firmy, ale musí odrazet rozšíření prostředí kooperujících partnerů.

Druhou úrovní je celopodniková strategie (například na úrovni holdingu). Rozhodnutí, která jsou zde učiněna, platí pro celý podnik či holding a jde například o alokaci disponibilních kapitálových prostředků, charakter jednotlivých částí organizace/divize nebo vstupy na nové trhy.

Třetí úrovní strategií, je strategie SBU neboli strategických podnikatelských jednotek. Strategické podnikatelské jednotky jsou seskupením subjektů podniku, pro které jsou trhy rozdílné od ostatních seskupení. Management si pro ně také definuje samostatné cíle a strategie, které jim odpovídají. Jednotlivé jednotky musí mít dostatečnou míru odpovědnosti, aby byly schopné rozhodovat o jednotlivých strategických postupech odpovídajících její působnosti. Kompetence jsou decentralizovány, aby byla jednotka více flexibilní a lépe tedy reagovala na vývoj trhu, požadavky zákazníků nebo konkurenci.

Čtvrtou úrovní strategií je funkční strategie. Představuje jednotlivé strategie, které jsou výsledkem rozvedení zvolené varianty strategie firmy do dílčích specializovaných oblastí. Po zavedení strategie jsou následně určeny operace, které determinují aktivity jednotlivých procesů a organizačních struktur. Funkční strategie se vypracovávají pro vybrané strategické varianty a ty jsou výsledkem určitého kvalifikovaného předvýběru. Při členění na funkční strategie se zpravidla v praxi zpracovávají dvě až čtyři strategické varianty.

Pátou a poslední úrovní strategií je procesní strategie. Procesy jsou prostředkem, díky kterým může firma dosáhnout operativních cílů. Úspěšná strategie zde vede například ke zvýšení výkonnosti procesů, snížení nákladů a zachování kvality produktů nebo služeb. Manažeři, kteří vytvářejí procesní strategie, jsou také zodpovědní za udržení zákaznické spokojenosti a splňování jejich požadavků.

3.3 Faktory ovlivňující strategický záměr

Existuje několik různých způsobů, jak identifikovat faktory ovlivňující strategický záměr. Jednou z možností je využití Business and Competitive Intelligence. Mezi další možnosti patří využití Benchmarkingu (analýza konkurence), profilu konkurentů, odvětvových nebo finančních analýz apod. Velmi známým nástrojem je také SWOT analýza. Zde si autorka myslí, že by mohl být prostor pro využití makroekonomické analýzy, jelikož SWOT analýza zkoumá jak mikroprostředí, tak i makroprostředí podniku. Všechny dříve zmíněné nástroje pro identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr budou popsány v následujících podkapitolách.

3.3.1 Business Intelligence a Competitive Intelligence

Před vypracováním strategického plánu musí proběhnout pečlivá analýza informací, jelikož na jejich základě je strategický plán zpracován a daný plán je signifikantní pro naplnění dlouhodobých cílů. Jedním z možných řešení dlouhodobých cílů je využití Business Intelligence. Business Intelligence je kvalitním nástrojem pro podporu strategického i taktického rozhodování a také dává podniku významnou konkurenční výhodu. Informace, které podnik díky tomuto nástroji získá, mohou být nadále využity při stanovování strategického směru. Například když se bude podnik rozhodovat do kterého podnikatelského sektoru je pro něj nejvhodnější alokovat svá aktiva, o struktuře své distributorské sítě nebo jak nejlépe identifikovat a řídit rizika.

Koncept Business Intelligence byl představen roku 1989 Howardem J. Dresnerem (Novotný a kol., 2005). Ten jej popsal jako soubor konceptů a metod, které jsou určeny pro zlepšení rozhodování firmy. Obecně ho lze také definovat jako obor činnosti, který je nadřazený všem procesům zpravodajství a informačních zdrojů. V Business Intelligence se monitorují, shromažďují, analyzují a zpracovávají data o celém obchodním prostředí, zákaznících, trhu a konkurenci.

Competitive Intelligence je možné popsat jako systematické využití zpravodajských metodologií a dalších významných metodik. Díky kterým je možné, s pomocí týmové práce:

- hledat a následně identifikovat data a informační zdroje,
- analyzovat získaná data a informace, případně je doplnit a vyhodnotit jejich důležitost,
- vytvářet ze získaných informací predikce budoucího stavu, které jsou východiskem pro definici strategických rozhodnutí,
- zpracovat zpravodajské zprávy pro účely rozhodování managementu podniku.

Competitive Intelligence je možné považovat jako součást Business Intelligence, kde je Business Intelligence nadřazeným systémem. Předmětem činnosti Competitive Intelligence je zajištění informací, které jsou významné pro podnikové rozhodování. Tyto informace jsou dále analyzovány a vyhodnoceny se záměrem identifikace konkurenční výhody na trhu. Business Intelligence se soustředí na zpracování dokumentace pro strategické rozhodování na základě faktů s pochopením a analýzou externího i interního prostředí. Competitive Intelligence se soustředí na externí prostředí neboli faktory, které mohou mít vliv na společnost.

Jak Business, tak Competitive Intelligence jsou založeny na zpracování a analýze veřejně dostupných informací. Jde například o:

- vládní data a dokumenty,
- finanční zprávy a reporty,
- webové stránky nebo reklamy včetně různých online databází,
- tiskové materiály (například časopisy nebo noviny),
- obchodní jednání a prezentace,

- prohlášení vedení jiných firem (například konkurence, dodavatelů, distributorů nebo zákazníků).

Ke stanovení podnikové strategie je nutné přistupovat zejména se záměrem identifikace příležitosti. Konkurenční strategie, které se soustředí na posílení nebo udržení konkurenční pozice v daném sektoru může být úspěšné nahrazena za strategii, která se soustředí na nevyužití tržní prostory. Zmíněné strategie mohou vyloučit boj mezi konkurenty a následně zajistit úspěch podniku. Presumpcí toho je spuštění systematického přístupu ke sběru a analýze dat (Business Intelligence), identifikace a analýza příležitostí, které dovolí podniku na ně reagovat a využít je s cílem posílení konkurenceschopnosti.

Aktivita Business Intelligence jsou zpravidla zajištěny interním analytickým oddělením nebo mohou být také zajištěny externě. Business, resp. Competitive Intelligence potřebují zkušené odborníky. Mezi základní pracovní náplň informačního analytika patří:

- vedení a rozvíjení informačního servisu,
- koordinace využívání externích zdrojů informací pro účely Business Intelligence s ohledem na individuální požadavky útvarů,
- poradenská činnost v Business Intelligence,
- Competitive Intelligence v oblasti sledování konkurence (výroba, hospodářský výsledek, investice výroční zprávy apod.), makroekonomických ukazatelů a technologického rozvoje,
- vyhodnocování informací pro účely podpory rozhodování podniku,
- vyhledávání informací pro individuální útvary, například ekonomické informace (měnový kurz, burza cenných papírů, makroekonomické ukazatele a prognózy vývoje), informace o výzkumu a vývoji (za účelem podpory rozhodování o investicích) nebo právní informace.

Určitý seznam povinností má také analytik Competitive Intelligence. Zpracovává, analyzuje a následně představuje zjištěné informace managementu a ten je využije pro rozhodování. Mezi data, která analytik předává manažerům patří:

- hodnocení aktuální a budoucí konkurence s eventuálním zhodnocením vlastních silných a slabých stránek,
- informace o finanční situaci,

- informace o možných odběratelích,
- analýza existujících nebo konkurenčních výrobků na trhu,
- přehled o inovacích,
- silné a slabé stránky konkurentů podniku.

Nástroj Business a Competitive Intelligence využívá několik různých metodických přístupů za účelem sbírání dat a jejich analyzování. Jde například o Benchmarking, profil konkurentů, odvětvové a finanční analýzy, SWOT analýza apod. Zmíněné metody budou více popsány v následujících podkapitolách.

3.3.2 Benchmarking

Benchmarking patří mezi metodu analýzy konkurence s důrazem na vlastní postavení. Využívá se pro porovnání společnosti vybrané k hodnocení s dalšími, zpravidla pak konkurenčními, firmami. Jsou stanoveny nejvhodnější parametry výkonnosti a postup, jak jich dosáhnout hodnocenou společností. Systém zavedení benchmarkingu je možné rozdělit do čtyř kroků a to plánování, sběr a analýza dat, tzv. „Gap⁷“ analýza a realizace opatření.

Prvním krokem je plánování, které je bezpochyby důležitou etapou. V etapě plánování je nejdříve nutné sestavit tým a zvolit podnikové aktivity, které budou předmětem zkoumání. Následujícím krokem je volba referenční společnosti, vůči které budou údaje a procesy srovnávány. Poslední částí tohoto kroku je volba vhodné metody pro sběr dat a nakonec samotný sběr. Druhým krokem je sběr a analýza dat, které se orientuje na srovnání dat a případnou identifikaci a korekci nedostatků. Třetím krokem je takzvaná „Gap“ analýza, ve které je potřeba, aby byly zahrnuty návrhy očekávaných nápravných postupů do podnikového procesu a plánů. Cílem této fáze je najít chyby a stanovit plán pro jejich eliminaci. Posledním krokem je implementace opatření. Tento proces je neustále hlídán a v případě nutnosti i upravován. V této fázi je možné zapojit například další z metod, a to Balanced Scorecard, díky které je možné monitorovat efektivitu a přínosy zavedených

⁷ Gap znamená anglicky mezera, odchylka či zásadní rozdíl. V případě benchmarkingu se jedná o kvantifikaci rozdílu mezi vybranou společností a nejlepší dosahovanou hodnotou.

opatření. Celý proces je zkompletován ve chvíli, kdy firma dosáhne vůdčího postavení ve svém odvětví a benchmarking je zcela integrován do firemní kultury.

3.3.3 Profil konkurentů, odvětvové a finanční analýzy

Profil konkurentů je jedním ze vstupů SWOT analýzy a jedná se o stručný, avšak neméně důležitý zdroj informací o konkurenci. Některé informace, jako je například mise a vize firmy, je snadné získat na webových stránkách dané konkurenční společnosti. Existují také informace, které není tak snadné obstarat a vyžadují průzkum, rozbor nebo rešerši. Příkladem mohou být údaje o patentech, registrovaných značkách, produktech, podílu na trhu apod.

Odvětvové analýzy patří mezi druh analýzy prostředí, která se orientuje na specifický průmyslový sektor, ve kterém firma operuje. Dané analýzy jsou zpravidla dostupné na příslušných ministerstvech a Českém statistickém úřadu. Tvoří je odvětvové asociace⁸ nebo odborné konzultační firmy. Finanční analýzy jsou tvořeny s cílem posouzení výkonnosti (minulé i odhadované budoucí), konkurenčních firem, finanční stability apod. Pro zpracování této analýzy jsou nutné znalosti finanční problematiky, které mají například zaměstnanci účetních, controllingových nebo finančních oddělení společnosti.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza neboli analýza podnikatelského prostředí, je důležitým krokem, který musí strategický manažer zabezpečit. Pro firmu je nezbytné, aby znala své podnikatelské prostředí, a to z několika důvodů:

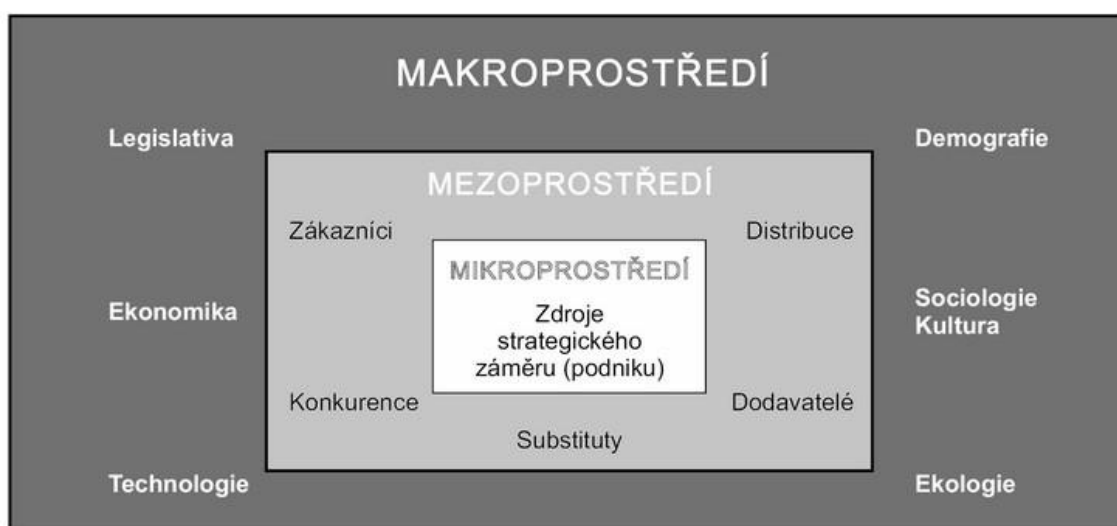
- firma si bude vědoma své pozice v prostředí, ve kterém operuje,
- dokáže efektivně reagovat na změny v prostředí,
- může zvážit potenciální rozvoj podniku,
- dokáže předpovídat chování zákazníků a konkurentů,

⁸ V České republice se jedná například o Svaz Chemického průmyslu, Českou asociaci petrolejářského průmyslu a obchodu nebo Svaz dovozců motorových vozidel.

- dokáže identifikovat rizika relevantní ke svému strategickému záměru.

Proces analýzy prostředí se při vyhodnocení jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad MAP, což znamená: monitoruj, analyzuj, predikuj. V úvodu analýzy je nutné stanovit, zdali se výrazně nezměnily předpoklady, za kterých byla definována současná strategie. Pokud došlo k signifikantní změně daných předpokladů (například vývojem ekonomického cyklu), nebo pokud se firma sama rozhodla změnit své priority (například diversifikací produktového portfolia, nebo vstupem na jiný trh), je nezbytné strategický záměr přeformulovat.

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části, a to externí a interní prostředí viz Obrázek 6.



Obrázek 6: Podnikatelské prostředí
Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Externí prostředí zahrnuje makroprostředí existující nezávisle na vůli podniku a také mezoprostředí, které je možné zčásti ovlivnit marketingovými nástroji. Interní prostředí (mikroprostředí) může podnik přímo ovlivnit svými aktivitami.

SWOT analýza je bezpochyby jednou z nejnámějších metod využívaných pro analýzu prostředí, kde se silné a slabé stránky týkají interního prostředí a příležitosti a hrozby se týkají prostředí externího. Jedná se o univerzální metodu, kterou je možné využít při různých analýzách, například v marketingu. SWOT analýza byla také součástí vypracování strategického plánu společnosti Pharma-Comm s.r.o., jejíž obsah je uveden v případové studii na konci diplomové práce v kapitole ověřující přínos makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii.

3.4.1 Externí analýza

Výstupem z externí analýzy je identifikace hrozeb a příležitostí podniku. Analýza makroprostředí zkoumá zahraniční a národní prostředí, které je důležité pro strategický záměr. Firma, která operuje v globálním prostředí a její strategický záměr se ho týká, musí věnovat pozornost i vývoji na daných teritoriích. Prostředí na mezinárodní úrovni má direktní vliv na podnikové strategie, a to díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí. Podle prvních písmen anglických názvů je analýza této součásti podnikatelského prostředí známá jako SLEPTE, PEST, STEL nebo PESTEL. Zmíněné analýzy obsahují několik vlivů, které se týkají strategického záměru podniku. Jedná se o vliv sociologický, legislativní, ekonomický, politický, technologický a ekologický. Využití analýzy PESTEL v praxi je popsáno v poslední kapitole diplomové práce na případové studii Strategické analýzy společnosti Pharma-Comm, s.r.o. Využití analýzy PEST (totožná jako PESTEL, pouze se nepohlíží na ekonomický a legislativní faktor) je v praxi využito v případové studii společnosti Nestlé a.s.

Prvním vlivem je vliv sociologie, kultury a demografie. S vyvíjející se globalizací socioekonomického prostoru získává tato součást makroprostředí na důležitosti. Je významná zejména při zvažování investic nebo při rozhodování o organizaci nebo divizi. Mezi nejdůležitější složky zde patří:

- demografický vývoj obyvatelstva,
- zaměstnanost obyvatel,
- kulturní a zdravotní programy,
- míra korupce nebo vzdělanosti,
- odchody do důchodu,
- životní úroveň a životní styl.

Druhým vlivem je vliv legislativní. Jeden z hlavních činitelů, které ovlivňují podnikatelské prostředí, je bezpochyby vývoj jak národní, tak nadnárodní (zejména EU) legislativy. Existuje několik základních faktorů, které jsou vymezeny jednotlivými oblastmi možných dopadů. Jedná se o:

- odvětvovou státní regulaci ekonomiky (politika ve vzdělávací oblasti, dopravy, energetiky aj.),

- obecnou legislativu (ochrana soukromého vlastnictví, občanský nebo trestní zákoník aj.),
- hospodářskou oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, obchodní bariéry aj.),
- environmentální zákony, ochrany zdraví apod.,
- mezinárodní normy a závazky.

Třetím vlivem je vliv ekonomický. Výsledná strategie, kterou si firma zvolí, může být silně ovlivněna makroekonomickým údaji a jejich trendy. Již tak zásadní vliv makroekonomických údajů na podnikovou strategii by mohl být zesílen, pokud by byly získané údaje zpracovány nástrojem makroekonomické analýzy a poskytly by tak firmě větší přehled o vývoji v dané oblasti. Míra ekonomického růstu má vliv na úspěch firmy na trhu a přímo determinuje příležitosti a hrozby. Mezi základní monitorované faktory patří:

- měnový kurz,
- inflace,
- vývoj hrubého domácího produktu,
- průměrné mzdy a jejich očekávaný vývoj,
- ceny různých komodit (energetika, služby),
- vývoj spotřeby,
- vývoj daní,
- dopad vývoje ekonomického cyklu.

Čtvrtým vlivem je vliv politický, který zásadně vymezuje podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Mezi faktory, které mohou pomoci při provedení této analýzy patří:

- politický systém a jeho stabilita,
- investiční pobídky,
- ekonomická politika vládní reprezentace,
- míra korupce,
- vývoj státního rozpočtu včetně rozpočtové politiky,
- zapojení státu v ekonomických integracích apod.

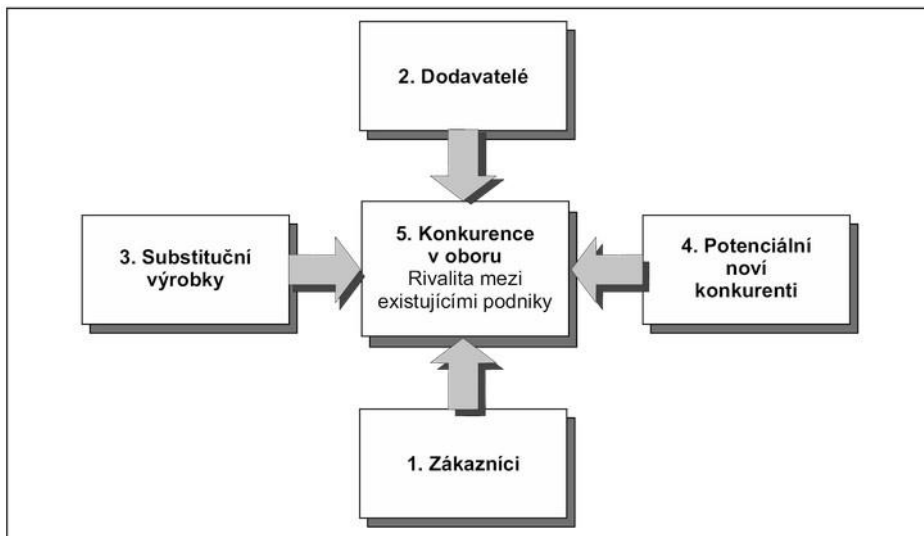
Pátým vlivem je vliv technologický. Jedná se o technickou a technologickou úroveň v místě produkce nebo přímo u uživatele a může mít signifikantní vliv na úspěšnost záměru. Zde se firma zaměřuje, namísto popisování technologie, na technologické standardy. Technologické standardy podmiňují úspěšné naplnění strategického záměru. Predikce vývoje technologického rozvoje může hrát důležitou roli v úspěchu firmy a je proto nutné se zaměřit na:

- monitoring změn vývoje technologie v dané oblasti,
- vládní a soukromé výdaje na vědu a výzkum,
- rozsah uskutečněných inovací,
- přístup k datům,
- nástup nových technologií (Průmysl 4.0, digitalizace, robotizace),
- vlastnictví technologií, strukturu apod.

Posledním vlivem je vliv ekologický. Ekologické předpisy mohou mít vliv na stavbu investic, některých materiálů a norem. Dnes se již při sestavování projektů bere velký ohled na aspekt životního prostředí. Mezi ekologické trendy je možné zahrnout například:

- ochranu životního prostředí,
- důraz na využití obnovitelných zdrojů,
- udržitelný rozvoj,
- odpady a recyklace,
- nakládání s vodními zdroji,
- sociální odpovědnost firem.

Do externí analýzy se ještě zahrnuje analýza mezoprostředí, jejichž výchozí situaci je rozbor odvětví, ve kterém firma operuje nebo kam se hodlá v budoucnu rozvíjet. Analýza odvětví se věnuje základním charakteristikám, kterých dosahují firmy, které zde působí. Proces analýzy je standardizován pomocí Porterova modelu pěti sil, jehož základní strukturu můžeme vidět na Obrázku 7. Využití Porterova modelu pěti sil na praktické ukázce je uvedeno v závěru diplomové práce v případové studii věnované společnosti Pharma-Comm s.r.o.



Obrázek 7: Porterův model pěti sil
Převzato z: (Fotr et al., 2020)

3.4.2 Interní analýza

Výstupem z interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku. Interní analýza je prováděná se záměrem objektivního hodnocení aktuální pozice firmy a zároveň posouzení potenciálu uskutečnit plánovaný strategický záměr. Z dnešního pohledu managementu se firemní zdroje dělí na hmotné a nehmotné a je nezbytné je správně naplánovat a zorganizovat s cílem včasné a efektivní reakce na vlivy externího prostředí, které se neustále mění. Pro tyto účely se využívá například analýza VRIO⁹. Tato analýza porovnává možnosti zavedení a potenciál úspěchu zdrojů s ohledem na podnikovou strategii a vliv externího prostředí. Každé písmeno z akronymu má svůj význam a ptá se na určitou otázku. Hodnota (Value) se ptá na otázku: Je zdroj nákladný a je obtížné je si ho opatřit na trhu ať už nákupem, nájmem nebo zapůjčením? Vzácnost (Rareness) se ptá na otázku: Jak moc je zdroj vzácný, případně omezený? Napodobitelnost (Imitability) se ptá na otázku: Jak moc obtížné je zdroj napodobit? A nakonec Organizace (Organization) se ptá na otázku: Podporuje aktuální organizace to, jak je zdroj využitelný?

⁹ Z anglického akronymu – Value, Rareness, Imitability, Organization

Interní analýza by měla probíhat systematicky, a to minimálně v několika oborech. Jedná se o oblast managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje a informačních systémů.

3.5 Sestavení podnikové strategie v praxi

V posledních letech se proces plánování strategií uskutečňoval v několika formách. Jeho vývoj postupoval od toho dlouhodobého ke strategickému v šedesátých letech. Poté od strategického plánování k strategickému řízení v osmdesátých letech a v devadesátých letech vývoj postupoval od strategického řízení k strategickému vůdcovství. V současnosti se mnohé firmy vrací ke klasickým přístupům. Mezi hlavní oblasti, kde je možné strategické plánování aplikovat v hospodářské praxi patří: definování strategie a strategického záměru, vymezení strategické vize a realizace strategie.

Oblast definování strategie a strategického záměru by měla obsahovat stanovení cílů, srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty, SWOT analýzu, posouzení financí podniku, technických a lidských zdrojů. A na základě vyjmenovaných položek následuje stanovení samotné strategie a záměru firmy. Vymezení strategické vize by mělo obsahovat dlouhodobý záměr podniku. Strategická vize, která stanovuje budoucí podobu podniku, je následně prezentována akcionářům, zákazníkům, pracovníkům a ostatním zapojením subjektům, například stakeholderům. Poslední oblastí je realizace strategie pomocí strategického plánu eventuálně akčních programů, projektů apod. Do implementace strategie musí být zapojeni všichni klíčoví zaměstnanci daného podniku.

3.5.1 Podnikatelský model podporující tvorbu strategie

Mezi moderní nástroje, které mohou podpořit strategické plánování, patří tvorba a realizace podnikatelských modelů. Podnikatelský model je orientován na strategické interní činnosti firmy, které jsou ovlivněny prostředím, ve kterém firma operuje. Externí prostředí a trh prochází neustálým vývojem, a to nutí firmu, aby tomuto vývoji stále přizpůsobovala svůj podnikatelský model. Daný model je poté zdrojem konkurenčních výhod. Konkurenční výhody je nezbytné stavět na strategických prioritách firmy, například v podobě originálního výrobku, rychlého přístupu na trh, informační výhodě apod.

Podnikatelský model si vytváří každý podnik sám a přizpůsobuje ho své firemní kultuře a externímu prostředí, ve kterém firma působí. Jeho tvorba představuje významnou investici zdrojů s cílem tvorby hodnot do budoucnosti. Podnikatelský model představuje nástroj, který tvoří podnikové hodnoty a propojuje dimenze podnikové strategie, technologických možností a inovací. V praxi patří mezi nejznámější a nejvíce využívané Business Model Canvas, jehož struktura je znázorněna na Obrázku 8.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotová nabídka	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Kdo jsou vaši klíčoví partneři/dodavatelé? Jaká je motivace pro partnerství?	Jaké klíčové aktivity vyžaduje vaše hodnotová nabídka? Jaké aktivity jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?	Jaké základní hodnoty dodáváte zákazníkovi? Které zákaznickovy potřeby uspokojujete?	Jaká partnerství, která cílový zákazník očekává, jste vytvořili? Jak dovedete tyto záležitosti integrovat do vašeho podnikání, pokud jde o náklady a formu?	Pro jaké skupiny vytváříte hodnoty? Kdo jsou vaši nejdůležitější zákazníci?
	Klíčové zdroje Jaké klíčové zdroje vaše hodnotová nabídka vyžaduje? Jaké zdroje jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?		Distribuční kanály Pomocí jakého distribučního kanálu si zákazníci přejí být obsluhováni? Které kanály fungují nejlépe? Kolik tyto kanály stojí? Jak mohou být integrovány do každodenní praxe vás i vašich zákazníků?	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Jaké jsou převažující náklady ve vašem podnikání? Jaké klíčové zdroje/aktivity jsou nejdražší?		Za jakou hodnotu jsou vaši zákazníci ochotni platit? Co a jak donedávna platili? Jakou formu platby by preferovali? Nakolik přispívá každý příjmový tok k celkovým příjmům?		

Obrázek 8: Business Model Canvas

Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Business Model Canvas jako takový reprezentuje základní myšlenky toho, jak podnik generuje, získává a předává hodnotu.

3.5.2 Kontrola a oprava strategického plánu

Oprava výchozích presumpcí patří mezi první krok při zhotovení strategického plánu. Opravu je nezbytné provést pokaždé, když nastane v procesu prodlevy mezi vypracováním strategické analýzy a definováním strategického plánu k signifikantním změnám v makro nebo mikro prostředí a dané změny by následně mohly ovlivnit obsah strategie. Příkladem takové změny v makro prostředí je opakovaná korekce růstu HDP, inflace a nezaměstnanosti

a v mikro prostředí se může jednat například o bankrot důležitého konkurenta, představení substitutu na trhu a změna ve spotřebním chování nebo v dostupnosti vybraných zdrojů.

3.6 Implementace strategie

Pokud je strategie úspěšně definovaná, není tím však zaručená její úspěšná implementace. Aktivity, které souvisí s implementací strategie, musí být převedeny do konkrétních akcí. Ty jsou spojeny zpravidla s formulací krátkodobých cílů, alokací zdrojů a s využitím strategických kroků v organizaci podniku. Hlavní diference v procesu formulace a implementace strategie jsou popsány v Tabulce 4.

Tabulka 4: Hlavní diference v procesu formulace a implementace strategie

Formulace strategie	Implementace strategie
Nachystání a alokace sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Orientace na účelnost	Orientace na účinnost
Prvotně intelektuální proces	Prvotně operační proces
Využití intuitivních a analytických schopností	Využití motivačních a řídicích dovedností
Řízení činností několika lidí	Řízení velkého množství lidí

Zdroj: (Fotr et al., 2020)

Majoritní část činností, které se vážou na formulaci strategie, probíhají na úrovni vrcholového vedení a za implementaci strategie je odpovědná taktická a operativní úroveň řízení. I přes to je nezbytné, aby manažeři účastni na implementaci strategie byli i při její formulaci. Při procesu plnění cílů implementace strategie probíhají strategické akce v několika krocích. Jedná se o:

- stanovení krátkodobých cílů,
- vymezení politik pro dosažení cílů,
- rozmístění zdrojů,
- řešení konfrontací,
- vyhledávání shody mezi organizační strukturou a strategií,
- spojení výkonnosti a odměn za plnění strategie,

- vyrovnání se s odporem ke změnám.

První strategickou akcí je stanovení krátkodobých cílů, což je považováno za decentralizovanou činnost a dotýká se managementu na všech úrovních podniku. Krátkodobé, roční, cíle jsou významné pro implementaci strategie z několika důvodů:

1. jsou základnou pro rozmístění zdrojů,
2. představují návod pro plánování strategických akcí,
3. představují výchozí nástroj pro hodnocení manažerů,
4. jsou spojnicí pro hodnocení dosažitelnosti cílů dlouhodobého charakteru,
5. jsou základem změn v organizačním uspořádání firmy.

Druhou strategickou akcí je vymezení politik pro dosažení cílů. Zde se detailněji rozpracují strategie určené individuálním úrovním hierarchie firmy. Politiky jsou nutné, aby byla strategie funkční. Obecně je možné politiky popsat jako souhrn postupů, metod, pravidel a administrativních úkonů, které se orientují na jednotlivé činnosti. Znamenají pro manažery a pracovníky transparentní soubor nároků, které je nezbytné splnit, aby byla strategie úspěšná.

Třetí strategickou akcí je rozmístění zdrojů, což se zpravidla aplikuje centrálně. Alokování zdrojů musí respektovat strategické priority a limity zdrojů. Mezi disponibilní zdroje firmy patří zdroje finanční, hmotné personální, informační a v dnešní době Průmyslu 4.0 roste také význam zdrojů intelektuálních.

Čtvrtou strategickou akcí je řešení konfrontací, jelikož vztah mezi strategickými cíli a tlaky konkurence na omezené zdroje jsou mnohdy zdrojem konfrontací. Příčinou konfrontací může být například spor na úrovni liniových manažerů a vyšších složek managementu nebo různý názor na možné dopady změn, které přináší strategie. Každá konfrontace se musí důsledně řešit, jelikož může dojít k poklesu firemní výkonnosti, a to je jedním z faktorů indikujících krizi ve firmě.

Pátou strategickou akcí je vyhledávání shody mezi organizační strukturou a strategií. Strategie přináší různé změny a ty pokaždé způsobí změny v organizační struktuře firmy. To, jak je firma strukturována, je rozhodující pro rozmístění zdrojů. Existuje několik typů, jak může organizační struktura vypadat, avšak není možné určit optimální návrh struktury

pro vybranou strategii či typ organizace. Působící externí a interní vlivy není vždy jednoduché zahrnout do změn ve struktuře a časté změny organizačních struktur a strategií mohou vést k chaosu. Nalezení shody mezi organizační strukturou a strategií musí být kompromisem, který respektuje jak funkčnost, tak efektivitu.

Šestou strategickou akcí je spojení výkonnosti a odměn za plnění strategie. Úkoly, které strategie obsahuje, mohou mít krátkodobý i dlouhodobý charakter. To evokuje problém při hledání souladu v systému odměn a v udržení motivace zaměstnanců, kteří mohou plnit jak krátkodobé, tak i dlouhodobé úkoly. Cestou v hledání onoho souladu je zde správně nastavená komunikace strategie vůči pracovníkům v kontextu se strategickými východisky. Ze strategických východisek se vyvozují ukazatele výkonnosti a ty jsou poté předmětem bonusů a odměn ve firmě.

Poslední strategickou akcí je vyrovnání se s odporem ke změnám. Každá implementace strategie představuje změnu, a to může narušit firemní rovnováhu a může to být považováno některými zaměstnanci za hrozbu. Jedním z úkolů manažerů je představit nastávající změny zaměstnancům a vysvětlit, že je daná změna nutná a přinese nové příležitosti.

3.7 Hodnocení strategie

Rozhodnutí, které udělá podnikový manažer, mohou mít významné a dlouhotrvající následky a pokud se ukáže zvolené rozhodnutí jako chybné, je zpravidla nemožné ho změnit. Dopad špatných rozhodnutí může mít vliv na podnikovou výkonnost a konkurenceschopnost. Strategické rozhodnutí a proces strategického plánu musí projít hodnocením, jehož obsahem jsou tyto činnosti:

- prověřování podkladů, které byly zdrojem pro vypracování strategického plánu,
- porovnání očekávaných výstupů odvozených od strategického plánu s realitou,
- upřesnění korekčních akcí se záměrem vrácení výkonnosti do plánovaného rozmezí.

Správně a přesně časově definované určení zpětné vazby je základem pro hodnocení efektivnosti strategie. To může mít různou kvalitu, jelikož závisí na pochopení jádra strategických cílů a strategií, které z nich vycházejí. V praxi se v podniku často ukázaly případy, kdy manažeři určili soubory ukazatelů, které nebyly přínosné pro stanovení strategie. Hodnocení strategie je velmi nákladný proces a z toho důvodu je nezbytné ho

monitorovat vzhledem k využití získaných výsledků. Také ale musí být brán ohled na fakt, že hodnocení strategie nemůže přinést lepší výsledky, než je kvalita informací, ze kterých vychází.

Podle Richarda Rumelta (1980) platí pro hodnocení strategie čtyři kritéria. Jedná se o:

- konzistenci,
- soulad,
- proveditelnost,
- konkurenční výhodu.

Prvním kritériem je konzistence. Strategie by neměla obsahovat cíle, které nejsou konsistentní, jelikož nekonsistentní cíle se mohou poté ve strategii projevit v několika aspektech. Například i přes provedení personálních změn mohou přetrvávat problémy, úspěch jednoho útvaru může znamenat problémy pro jiný a vedení podniku se může vyrovnávat s problémy dílčích politik, jakožto se svým hlavním rozhodovacím problémem. Druhým kritériem je soulad. Je nezbytné, aby strategie představovala adaptivní odezvu na rozhodující změny trendů v externím prostředí. Při procesu analýzy prostředí se projevuje závislosti mezi faktory externího a interního prostředí, a to může ovlivnit výsledný stav. Třetím kritériem je proveditelnost. Požadavky na zdroje strategie nesmí překročit jejich disponibilní objemy. Také nesmí obsahovat předpoklady, které nejde v prostředí podniku uskutečnit. Když se strategie hodnotí, je nezbytné, aby bylo prokázáno, zdali firma již v minulosti disponovala nutnými znalostmi, kompetencemi a financemi, které dokázala společně s přijatou strategií mobilizovat. Posledním, čtvrtým, kritériem je konkurenční výhoda. Je nezbytné, aby strategie podporovala tvorbu konkurenčních výhod. Konkurenční výhoda se zpravidla ukazuje v jedné ze tří oblastí. Jedná se o převahu zdrojů, využití know-how a výhodná konkurenční pozice. V případové studii společnosti Pharma-Comm s.r.o. firma zjistila, že má pouze jednu silnou konkurenční výhodu, a to kvalitu produktů. Avšak SWOT analýza vypracovaná v rámci této případové studie poukázala na potenciál získání dalších konkurenčních výhod.

Hodnocení strategie patří mezi významnou a složitou fází strategického managementu. Existuje několik faktorů, které mají vliv na úspěch této fáze. Jedná se o:

- stabilitu ekonomického cyklu,

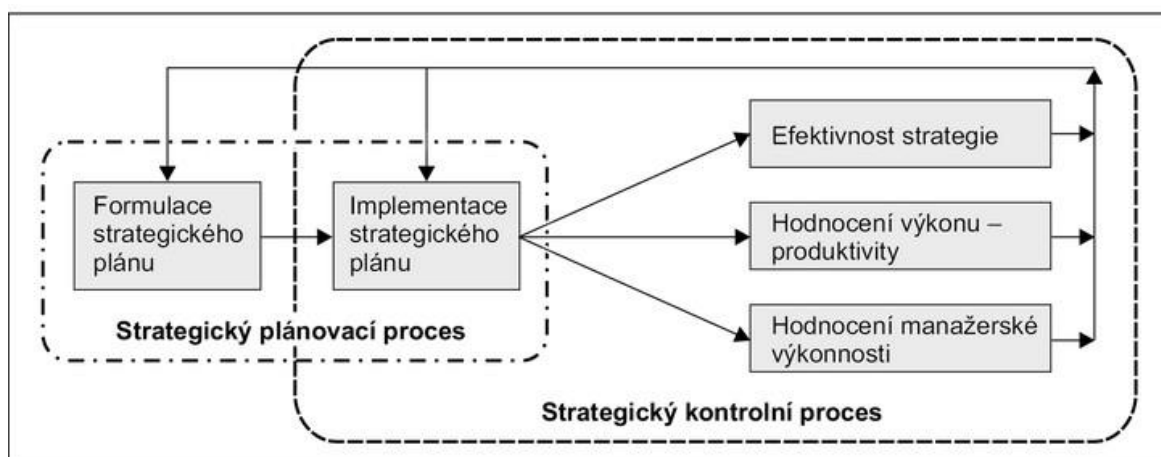
- dobu trvání životního cyklu produktu,
- dobu trvání inovační cesty produktu,
- vývoj v technologiích,
- vývoj globálních trendů vývoje prostředí.

3.7.1 Hodnotící proces

Existuje několik požadavků na hodnocení strategie, aby bylo zajištěno, že hodnocení strategie bude efektivní. Nejprve musí být zajištěno, aby hodnocení strategie nebylo příliš nákladné. Procesy, které jsou pro hodnocení strategie stanoveny musí být užitečné, jinými slovy, musí souviset se strategickými cíli. Dále musí být vedoucím pracovníkům poskytovány informace o možných jevech, které je mohou ovlivňovat a poskytnuté informace musí být zároveň aktuální a dostupné ve správnou dobu. Informace musí být také specifické, jelikož redundantní informace mohou zhoršit akceschopnost operativních opatření manažerů.

Mezi základní prvky hodnocení strategie patří:

- vyhodnocení efektivnosti strategie,
- definice standardů výkonnosti a její měření,
- monitoring vývoje implementace vybrané strategie,
- zavedení korekčních opatření zajišťující harmonii ve formulaci a implementaci strategie,
- vyhodnocení restriktivních podmínek ze kterých vychází zvolená strategie (např. odezva konkurence, důvod změny strategie konkurence, případné nové impulsy a výzvy či možná rizika).



Obrázek 9: Proces hodnocení strategie

Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Schéma hodnotícího procesu je uvedeno na Obrázku 9. Jak je na schématu patrné, proces strategického plánování a jeho kontroly se člení na dvě fáze, které se částečně překrývají. Jedná se o strategický plánovací proces (formulace a implementace strategie) a strategický kontrolní proces (implementace a hodnocení strategie). Toto členění výrazněji poukazuje na etapu implementace a ta je pro účinnost kontroly kritická. Jak je také patrné z Obrázku 9, strategie je hodnocena z pohledu efektivnosti, produktivity a manažerské výkonnosti.

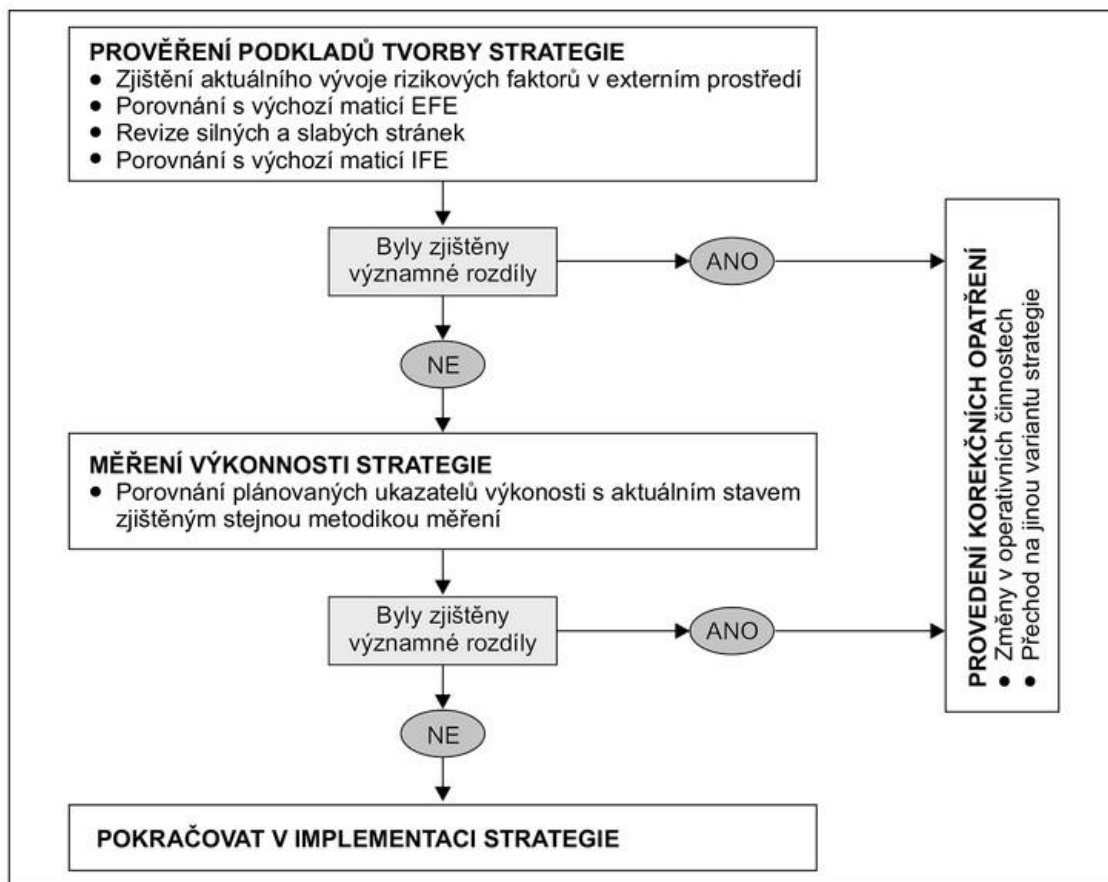
Prvním pohledem na hodnocení strategie je efektivnost. Tu je možné hodnotit podle pěti aspektů. Prvním aspektem je využití zdrojů. Zde se hodnotí správná volba kapitálových, personálních, hmotných a dalších zdrojů a záměrem firmy je jejich komplexní optimalizace. Druhým aspektem je dosažení cílů. Zde se vyhodnocuje aktuální situace a to, jaký byl plán. Třetím aspektem jsou interní funkce, kde se posuzuje úroveň efektivnosti interních procesů, a to, jak bylo naloženo se zdroji s ohledem na dosažené cíle. U čtvrtého aspektu se pohlíží na účastníky procesu. Zde se musí vyhodnotit, jak jsou všichni účastníci (majitelé, věřitelé, pracovníci apod.) spokojeni se strategií a celým strategickým procesem. Posledním, pátým, aspektem je změna prostředí. Zde se vyhodnocuje, jak bylo úspěšné dosažení cílů s ohledem na změny prostředí, které mohou být pozitivní i negativní.

Druhým pohledem na hodnocení strategie je produktivita. Srovnávají se dosažené cíle (výstupy) a využití zdroje (vstupy). Aby mohla být zhodnocena produktivita, je nutné definovat ukazatele, které se vztahují ke klíčovým indikátorům výkonnosti. Existuje několik nástrojů zvyšování produktivity. Jedná se například o navýšení účasti zaměstnanců na

rozhodování a vedení firmy, důraz na kontrolu procesů, zlepšování technologie výroby a respektování makroprostředí (makroekonomické determinanty, legislativa, vláda).

Třetím pohledem na hodnocení strategie je manažerská výkonnost. Tento pohled ověřuje vliv schopností manažera na efektivnost a produktivitu strategického procesu. Kontrola má za cíl identifikovat, jak velký vliv má individuální práce manažerů na dosažení strategických cílů. Při této kontrole se využívá audit řízení procesu nebo organizace a je zajištěn buď interně nebo externě.

Hodnocení strategie vychází z jasně definovaného strategického záměru. Na základě strategického záměru jsou vypracovány jednotlivé kroky implementace. Základní postup pro hodnocení strategie je znázorněn na Obrázku 10.



Obrázek 10: Hodnotící rámec strategie
Převzato z: (Fotr et al., 2020)

3.7.2 Prověření podkladů strategie

Při ověřování pokladů strategie se hodnotí výchozí podmínky, za kterých byla strategie definována. Je nezbytné získat informace o potenciálním vývoje externího prostředí a následně je prověřit s ohledem na úspěšnost podnikové strategie. Rizikové faktory získané při formulaci strategie mohou být opět vyhodnoceny skrze makroekonomickou analýzu. Hlídnají se například činnosti konkurence, vývoj v poptávce a nabídce, mikroekonomické a makroekonomické trendy apod. Důležité jsou následující otázky:

- Jaký vliv má ekonomický cyklus na vývoj v odvětví?
- Jak reaguje konkurence?
- Změnila se strategie konkurence?
- Je možné spolupracovat s konkurenty?

Podobně se zkoumá i interní prostředí, například marketingové aktivity, finanční výsledky, výzkum a vývoj, efektivnost komunikace, řízení apod. Stejně jako v případě externího prostředí jsou pro interní prostředí klíčové následující otázky:

- Změnily se silné stránky firmy?
- Jaká opatření byla zavedena po identifikaci slabých stránek?
- V jakém místě je firma nejvíce zranitelná během implementace strategie?

V případě, že vybraná strategie nevede k splnění požadovaných cílů, je nutné zavést korekční opatření. Výsledkem může být několik závěrů. Například, že strategie bude nadále probíhat beze změn, budou nutné změny ve strategickém postupu a pokud jsou cíle neslučitelné s realitou, bude nezbytné korigovat strategická kritéria.

3.7.3 Měření výkonnosti strategie

Pokud byly splněny strategické priority, je možné považovat strategii za úspěšnou. Je tedy výkonná, když její obsah bylo možné naplnit. Aby mohla firma vyjádřit míru naplnění strategie a její úspěšnost, musí zavést metriky zachycující faktory, které jsou pro úspěch firmy klíčové. Metriky musí být vybrány důkladně, musí korelovat s obsahem strategického cíle a časovým obdobím a také musí být získané informace správně interpretovány.

Nejdříve je nutné popsat principy měření a hodnocení výkonnosti. Obsahem této činnosti je porovnání naplánovaných výsledků s těmi aktuálními, identifikace a analýza odchylek, analýza výkonnosti jednotlivých procesů, a nakonec posouzení správnosti metod využitých pro měření. Ukazatelé, jež byly využity při tvorbě strategie, se musí shodovat s ukazateli použitými při měření a hodnocení výkonnosti. Pokud je identifikována odchylka, je nezbytné, aby nebyla pouze konstatována, ale musí být brána jako podnět ke strategické akci. Existuje řada faktorů, které mohou zkomplikovat naplnění strategických cílů. Jedná se například o:

- špatně nastavené prováděcí politiky,
- změny v ekonomickém vývoji na globální úrovni,
- dodavatele na které se nedá spolehnout,
- vývoj měnových kurzů.

Není jednoduché vždy posoudit, který se strategických cílů je pro hodnocení výkonnosti strategie nejvýznamnější.

3.7.4 Výkonnost podniku

Zákazník považuje za výkonný podnik ten, který dokáže předpovídat jeho potřeby a přání ve chvíli jejich vzniku a následně mu bude nabídnut kvalitní produkt za odpovídající cenu. Měřítkem těchto schopností je podle zákazníka kategorie kvalita, dodací lhůta a cena. Z pohledu manažera je podnik výkonný ve chvíli, kdy je úspěšný. Což zahrnuje například stabilní podíl na trhu, věrné zákazníky, nízké náklady, vyrovnaný cash flow a hospodaření podniku, které je likvidní a rentabilní. Růst výkonnosti podniku je spojen se schopností podniku konkurovat. Jedním z důležitých aspektů růstu konkurenceschopnosti je tzv. firemní flexibilita (jak rychle dokáže podnik reagovat na změny externího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí). Z pohledu vlastníků je firma výkonná tehdy, kdy dokáže v co nejkratší době a největší míře zhodnotit kapitál, který byl do podniku vložen. Tato schopnost se dá posoudit podle několika ukazatelů. Jedná se například o ukazatel návratnosti investice (ROI, ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) nebo o hodnotu firmy (cena akcií).

3.7.5 Provedení korekčních opatření

Změny, které má možnost podnik zavést mohou být, a s ohledem na strategii, dílčí a méně výrazné (změna organizace, dílčí změna procesů) nebo výrazné (změna varianty strategie, korekce strategických cílů, změna poslání). Pokud jsou zavedena korekční opatření, nemusí to tedy nutně znamenat opuštění současně zavedené strategie. Avšak pokud jsou zjištěny odchylky (výsledky nejsou v souladu s požadovanými výstupy), jsou korekční opatření nutná.

Výsledkem zavedení korekčních opatření je vylepšení konkurenční pozice firmy v reakci na identifikované změny v jejím prostředí. Opatření musí být zavedena ve správném čase a za podstoupení únosné míry rizika. Odpovědný přístup vedení k zavádění opatření je nutný zejména v době krize globální ekonomiky. Správně zvolené korekce mohou firmě nabídnout prostor pro nové iniciativy, které mohou podpořit firemní růst. Není vždy vhodné trvat na trendech minulého období ekonomického růstu, jelikož nová realita se bude lišit.

3.8 Přínos makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii

V této kapitole jsou uvedeny články či studie, ve kterých hraje svou roli makroekonomická analýza a které tedy ověřují přínos makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii.

3.8.1 Financování nových inovativních firem

Jak je schopna Česká republika konkurovat na mezinárodní úrovni je předmětem mnoha debat. Jedním z témat těchto debat je například to, jak je možné co nejefektivněji podporovat firmy, které s podnikáním začínají a mají inovativní potenciál. Jednou z možností, jak zafinancovat začínající firmy je formou tzv. seed kapitálu, tedy financování s využitím rizikového kapitálu.

V této souvislosti si Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“) nechalo vypracovat v roce 2010 studii, která analyzovala aktuální situaci ČR a potřeby individuálních sektorů v působnosti MPO pro zacílení podpory ze strukturálních fondů EU v období po roce 2013. V rámci této studie byl seed fond brán jako nástroj finančního inženýrství, jehož cílem bylo podpořit firmy v počátku jejich fungování a také byl brán jako nástroj schopný využít návratné finanční produkty (investice do základního kapitálu, úvěry, záruky apod.) Součástí

této studie byla i makroekonomická analýza. Makroekonomická analýza například hodnotila postavení ČR podle mezinárodních ukazatelů. Dále přispěla tím, že poukázala na významnou závislosti růstu ekonomiky ČR na zahraničním kapitálu a na přílivu objemu zahraničních investic.

Makroekonomická analýza provedená v této studii poskytla informace o pozici ČR a jejích aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje. Také poukázala na to, že je nezbytné vytvořit vhodný nástroj schopný financovat vznik a počáteční fungování inovativních firem. Například budou firmám poskytnuty finance ze strukturální fondu EU v ČR (Operační program Podnikání a inovace). Začínající firmy budou moci tyto fondy využít do začátku a na základě toho vytvořit podnikové strategie, jejichž obsahem bude vstoupit na trh s co nejlepšími výchozími podmínkami. (Očko, 2011)

3.8.2 Význam makroekonomické analýzy pro manažerské rozhodování

Rozhodování je důležitou součástí práce podnikových manažerů. Musí přijímat rozhodnutí týkající se využití půdy, práce a kapitálu takovým způsobem, aby produkce mohla být maximalizována za minimální možné náklady. Proto vždy hledají optimální kombinaci zdrojů, která by maximalizovala zisk společnosti. Umění se správně rozhodnout patří mezi silné vlastnosti podniku. Úspěch v podnikání závisí na správném a vhodném rozhodování. Umístění, rozsah provozu, množství zdrojů, které mají být použity, marketing atd. To jsou některé z důležitých problémů, které vyžadují rozhodnutí v podnikání, kde lze pro dosažení lepších výsledků aplikovat makroekonomii.

Makroekonomie napomáhá podnikání v hluboké znalosti makroekonomického prostředí podnikání souvisejícího s průmyslovou politikou, licenční politikou, měnovým a fiskálním rámcem ekonomického plánování a celkovou hospodářskou politikou. Role makroekonomie při formulování obchodní politiky je diskutována v následujících osmi bodech:

1. makroekonomická politika,
2. ekonomické plánování,
3. řešení makroekonomických paradoxů,
4. sledování vlivu vládní politiky na podnikání,
5. pomoc při řešení problému obecné nezaměstnanosti,
6. analýza obchodních cyklů,

7. makroanalýza pomáhá při vývoji mikroanalýzy,
8. neschopnost mikroekonomie studovat některé oblasti.

Zaprvé, makroekonomie pomáhá při formulování hospodářské politiky. Předměty hospodářské politiky jsou měnová politika, fiskální politika, příjmová politika a politika platební bilance. Hospodářská politika by měla být taková, aby podporovala podnikatelské prostředí a poskytovala impuls pro obchodní aktivity. Bylo tomu tak například v dříve uvedené studii, kde makroekonomická analýza poskytla informace o pozici České republiky a jejích aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje a poskytla onen impuls pro vytvoření nástroje, který by byl schopný financovat vznik a počáteční fungování inovativních firem.

Zadruhé, ekonomické plánování. Vážný pokus o soběstačný růst podnikání je možný pouze efektivním plánováním. Plánování je v dnešní době synonymem růstu a rozvoje. Identifikaci prioritních oblastí, odhad zdrojů a koordinaci mezi různými odvětvími hospodářství lze provést pomocí řádného plánování. Plánování usměrňuje růst v požadovaných rozích.

Zatřetí, řešení makroekonomických paradoxů. Makroekonomie pomáhá při řešení makro paradoxů, jako je paradox šetrnosti související s úsporami, paradox předpokladu komerčních bank, že všichni vkladatelé by nevybrali své peníze v kterýkoli konkrétní den, a jejich právo na výběr.

Začtvrté, sledování vlivu vládní politiky na podnikání. Makroekonomie pomáhá při sledování důsledků změn vládní politiky na stávající obchodní aktivity.

Zapáté, pomoc při řešení problému obecné nezaměstnanosti. Efektivní poptávka je ústředním bodem makroekonomie. Snížení efektivní poptávky přináší ekonomickou depresi, a tím obecnou nezaměstnanost. Úroveň efektivní poptávky by proto měla být zvýšena, aby se zvýšila úroveň zaměstnanosti.

Zašesté, analýza obchodních cyklů. Makroekonomie se snaží vědět o chování a výskytu konjunktur a propadů a jejich dopadu na obchodní činnost. Tato analýza je velmi užitečná pro ekonomiku svobodného podnikání. Obchodní cykly se musí uskutečnit a makroekonomie napomáhá podnikání těmto cyklům tak, aby byl minimalizován negativní dopad.

Zasedmé, makroanalýza pomáhá při vývoji mikroanalýzy. V deduktivní metodě postupuje logika od obecného ke konkrétnímu. Pokračujeme v odpočtu, abychom vyvodili konkrétní závěry. Mnoho mikroekonomických závěrů je výsledkem makro závěrů. Předpoklad, že spotřebitel je racionální, byl rozhodnut až poté, co věděl o chování skupiny. Lékař se může specializovat na některou část lidského těla z chirurgického hlediska, pouze pokud porozuměl anatomii a fyziologii lidského těla.

Zaosmé, neschopnost mikroekonomie studovat některé oblasti. Mikroekonomie není schopna studovat monetární problémy, fiskální problémy, problémy finančního sektoru, problémy s regulací směnných kurzů a problémy s inflačními a recesními situacemi. Podnikání je třeba chránit před těmito lechtivými problémy, a proto potřebuje pomoc makroekonomie.

Podnikání závisí na tempu růstu, kdy se hospodářský růst zpomaluje; celkové ekonomické prostředí se stává pro podnikání nepříznivé. V období pomalého růstu se agregátní poptávka velmi snižuje a podnikání nemá jinou možnost než omezit provoz. Podnikání závisí na míře inflace. Mírná inflace zvyšuje agregátní poptávku, což zase otevírá nové příležitosti pro růst podnikání. V takovém prostředí se zvyšuje nejen poptávka po stávajícím zboží, ale podnikání může také představovat nové položky, pro které může být poptávka vytvořena prostřednictvím dynamického marketingu. Úspory a investice v zemi určují její obchodní potenciál. Investovat lze do přímo produktivních činností nebo do infrastruktury.

Fáze ekonomiky je pro podnikání velmi významná. Z hlediska podnikání je fáze prosperity hospodářského cyklu ideální. V této fázi se ekonomika v reakci na rostoucí agregátní poptávku rozšiřuje a obchodní firma má mnoho možností. Očekává se růst cen, který nutí manažery rozšířit rozsah jejich činností. Společnost může v tomto období zavádět nové produkty a pro tyto produkty lze vytvářet trhy.

Vzhledem k tomu, že finance jsou základním požadavkem podnikání, má úroveň rozvoje finančního systému pro podnikání zásadní význam. Základní funkcí finančních trhů – peněžního i kapitálového trhu je shromažďování úspor a jejich převod do obchodních podniků pro investiční účely a tím stimulace tvorby kapitálu, která zase zrychluje a zvyšuje proces podnikání. Efektivní kanál domácích úspor a získávání financí ze zahraničí jsou důležitými aktivitami v procesu převodu. V procesu převodu je hlavní činností alokace finančních prostředků z přebytku úspor do jednotek schodku úspor. (UKEssays, 2021)

4 Případová studie ověřující přínosy makroekonomické analýzy pro podnikovou strategii

Čtvrtá kapitola diplomové práce se věnuje případovým studiím, které mají ověřit přínos makroekonomické analýzy pro podnikové strategie. První vybranou firmou je společnost Pharma-Comm, s.r.o., která se zaměřila na vypracování strategické analýzy a strategického plánu se zaměřím na analýzy makro a mikro prostředí. Druhou vybranou firmou je firma Nestlé a.s., která využila ve své strategii makroekonomickou analýzu.

4.1 Strategická analýza společnosti Pharma-Comm, s.r.o.

Společnost Pharma-Comm s.r.o. vznikla v roce 2006 jako malá laboratoř, která vyráběla pouze čtyři produkty, avšak během následujících dvou let, se tento počet ztrojnásobil. Společnost Pharma-Comm s.r.o. funguje na mezinárodním trhu v segmentu vývoje, výroby a marketingu aktivních farmaceutických substancí. Výroba se orientuje na úzkou a velmi specifickou část trhu, kterou je výroba prostaglandinů. Prostaglandiny jsou využívány jak v humánní, tak veterinární léčbě (Pharmacom Labs, 2021).

Záměrem strategické analýzy společnosti Pharma-Comm, s.r.o. je zpracování strategického plánu. Analýza byla vypracována v roce 2008 s plánem na její implementaci pro strategické období 2009-2011. Strategická analýza poukazuje na význam volby správného metodického vodítka a také ukazuje, v jakých oblastech a v jakém rozsahu je nezbytné se zabývat analýzou makroekonomického a mikroekonomického okolí. Strategická analýza byla vypracována s využitím Porterovy a SWOT analýzy. Teoretické základy SWOT analýzy jsou uvedeny v kapitole 3.4.

První zkoumanou oblastí, byla analýza makrookolí. Pro tyto účely byla využita analýza PESTEL, jejíž teoretická východiska jsou popsána kapitole 3.4 SWOT analýza, externí analýza. Dále budou popsány jednotlivé faktory, které analýza PESTEL sleduje a které byly zhodnoceny v době vypracování strategické analýzy. Jedná se o faktor politický, ekonomický, sociální, technologický, environmentální a legislativní.

Politický faktor:

- neočekávala se význačná změna v politické orientaci, naopak byla očekávána integrace do struktur EU,
- čím dál tím více se projevovala hrozba terorismu ve světě, který ohrožoval obchod a vedl k nárůstu transakčních nákladů.

Ekonomický faktor:

- předpokládal se nárůst úhrnného ukazatele hrubého domácího produktu o 2 a 3 % za rok,
- meziroční inflace v ČR se pohybovala na úrovni 2 %,
- rozpočet státu se zaměřil na omezení růstu výdajů se záměrem snížení nárůstu státního dluhu,
- česká koruna dále posilovala vůči euru a dolaru a očekával se pokles směnného kurzu pod hranici 25 Kč/euro,
- posilování eura se předpokládalo také díky předpokladu přílivu zahraničních investic,
- ani v dané době (vypracování analýza 2008) se neočekával přechod ČR na euro,
- předpokládalo se omezení dotační politiky EU.

Sociální faktor:

- nárůst věkové hranice odchodu do důchodu (65 let),
- pokles zájmu mladé generace o studia technických oborů,
- společnost založená na znalostech neboli Knowledge Society¹⁰.

Technický a technologický faktor:

- rozvoj IT aplikací jako jsou například bankovní nástroje nebo mobilní aplikace,

¹⁰ Knowledge Society neboli znalostní společnost znamená organizaci ekonomických a sociálních vztahu kde jsou znalosti (jejich vyhledávání, zpracování a využití) považovány za konkurenční výhodu.

- využití manažerských nástrojů při řízení podnikových procesů, například prostřednictvím lean managementu,
- outsourcing činností nepovažovaných za ústřední činnosti,
- vznik vědecko-výzkumných center za podpory dotací EU,
- tlak na přechod na alternativní energetické zdroje.

Environmentální faktor:

- trh emisních povolenek,
- důraz na dodržování environmentálních standardů na evropské úrovni.

Legislativní faktor:

- v době implementace strategie (2009-2011) se očekávalo postupné dokončování harmonizačních procesů s legislativou EU,
- přezkoumání hlavních legislativních dokumentů mající vliv na podnikání (Obchodní zákoník a Zákoník práce).

Následuje analýza mikrookolí, která byla vypracována za využití Porterovy analýzy pěti sil. Co je obsahem Porterova modelu pěti sil je znázorněno na Obrázku 7 v kapitole 3.4. Porterova analýza byla zaměřena na analýzu struktury odvětví a vychází z presumpce, že vývoj odvětví je funkcí jeho struktury. Analýza obsahuje pět indikátorů, které reprezentují determinanty struktury odvětví. Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti sil je uvedeno v Tabulce 5.

Tabulka 5: Zhodnocení Porterovy analýzy

Ukazatel	Přípravky pro humánní medicínu	Přípravky pro veterinární medicínu
Vyjednávací síla zákazníků	velmi vysoká	vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	střední	střední
Hrozba vstupu nových konkurentů	střední	střední
Hrozba substitutů	vysoká	nízká
Konkurence existujících firem na daném trhu	vysoká	střední

Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Společnost Pharma-Comm s.r.o. si pro účely vypracování strategického plánu, a zároveň získání dalších informací o interních a externích faktorech, nechala kromě výše zmíněných analýz, vypracovat ještě SWOT analýzu. SWOT analýza obsahuje analytickou metodou pro zanalyzování makro a mikro okolí a zároveň obsahuje analýzu silných a slabých stránek společnosti. Pro získání přehledu o svých silných a slabých stránkách si společnost nechala vypracovat přehled prostřednictvím expertního posouzení. Výsledky analýzy silných a slabých stránek je uvedeno v Tabulce 6. Vypracování detailnějšího přehledu o vlastnostech společnosti a toho, zdali představují pro firmu silnou nebo slabou stránku, je autorkou považováno za dobrý krok. Firma má nyní představu, co konkrétně patří mezi její nejsilnější stránky, co je na dobré úrovni (avšak je zde prostor pro zlepšení) a naopak.

Tabulka 6: Analýza silných a slabých stránek společnosti Pharma-Comm s.r.o.

Hodnocení rozhodujících vlastností		Hodnocení				
		Silné		Neutrální	Slabé	
		+2	+1	0	-1	-2
Produkt	Kvalita	x				
	Šíře sortimentu				x	
	Podíl na trhu		x			
Prodej / Marketing	Prodejní síť			x		
	Zákaznický servis		x			
	Výše cen			x		
	Výše nákladů					x
	Struktura nákladů				x	
	Využití kapacit			x		
Technologie	Úroveň			x		
Výzkum, vývoj, inovace	Intenzita – rozsah		x			
	Inovační cyklus				x	
Nákup, skladování, logistika	Ceny na vstupu			x		
	Zásoby		x			
Organizace a řízení	Vrcholové vedení			x		
	Střední úroveň řízení		x			
	Pružnost organizace		x			
Zaměstnanci	Kvalifikace		x			

Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Výsledné hodnocení poukazuje na fakt, že ve společnosti převažují silné stránky nad těmi slabými. Analýza firmě pomohla k zjištění, že zde existuje potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Mezi další zjištění patří to, že pouze jedna vlastnost (kvalita produktů) získala hodnocení +2 u silných stránek a pouze jedna vlastnost byla vyhodnocena jako výrazně slabá (produkční náklady), tedy získala hodnocení -2. Konkurenční výhodu je možné založit pouze na vysoké kvalitě produktů, avšak pouze pokud je za ni zákazník ochoten zaplatit. Analýza však poukázala na další relativní silné stránky společnosti a firma se na ně bude moct do budoucna zaměřit pro získání silnější konkurenční výhody.

Obsahem SWOT analýzy je také analýza příležitostí a hrozeb společnosti. Společnost Pharma-Comm s.r.o. uchopila analýzu ve formě korelace souvztažnosti dvou aspektů. Jednalo se o hledání atraktivních příležitostí, význam hrozeb a pravděpodobnost, s jakou tyto příležitosti a hrozby vznikají. Stejně jako v případě analýzy silných a slabých stránek firma chtěla získat detailnější pohled na možné hrozby a příležitosti. Nechala si vypracovat

kvantifikaci těchto faktorů prostřednictvím expertního posouzení. Zhodnocení příležitostí společnosti je znázorněno v Tabulce 7.

Tabulka 7: Analýza příležitostí společnosti Pharma-Comm s.r.o.

Druh příležitosti	Atraktivita příležitostí					Pravděpodobnost vzniku příležitostí				
	malá	nízká	střední	velká	max	malá	nízká	střední	velká	max
Obchodní a technická synergie s novým vlastníkem				x						x
Spolupráce s vědeckými a výzkumnými institucemi				x				x		
Rozšíření výrobního portfolia				x						x
Zakázková výroba produktů			x						x	

Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Z informací získaných z následující tabulky došla firma k těmto závěrům. Největší potenciál vidí společnost v obchodní a technické synergii s novým vlastníkem, zejména ve spojení s vědecko-výzkumným základem obou firem. Dále také firma došla ke zjištění, že příležitost představuje také rozšíření výrobního portfolia. Firma Pharma-Comm s.r.o. operuje ve farmaceutickém průmyslu, tedy zde by se jednalo například o rozšíření portfolia o přípravky pro oftalmologické využití. Po analýze příležitostí se společnost přesunula k vyhodnocení hrozeb, kterým může čelit. Zhodnocení hrozeb společnosti je znázorněno v Tabulce 8.

Tabulka 8: Analýza hrozeb společnosti Pharma-Comm s.r.o.

Druh hrozby	Význam hrozby					Pravděpodobnost vzniku hrozby				
	malá	nízká	střední	velká	max.	malá	nízká	střední	velká	max.
Zpřísnění regulačních požadavků na limity obsahu nečistot			x						x	
Zpřísnění enviromentálních požadavků na výrobu				x					x	
Nedostatek a obtížný nábor zkušených zaměstnanců				x					x	
Přerušení technologických vazeb, bankrot vlastníka tech. areálu		x					x			
Obchodní a regulační problémy největších zákazníků				x				x		
Zastarávání základních výrobních technologií			x						x	

Převzato z: (Fotr et al., 2020)

Z informací získaných z následující tabulky došla firma k těmto závěrům. Došlo k vystupňování hrozby, jejíž obsahem je zpřísnění detekčních limitů nečistot, environmentálních požadavků a získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Dále také společnost identifikovala novou hrozbu, a to postupné fyzické a morální zastarávání výrobních technologií. Autorka diplomové práce je však tohoto názoru, že firma mohla při analýze hrozeb myslet na možné měnové a bankovní krize, jak je uvedeno v teoretické části makroekonomické analýzy.

Po zhodnocení všech získaných informací došla společnost Pharma-Comm s.r.o. k následujícím závěrům. Společnost operuje v segmentu vývoje, výroby a marketingu farmaceutických substancí a její výroba se orientuje na úzkou a velmi specifickou oblast (prostaglandiny). Technologie výroby v této oblasti byla zavedena již v 80. letech. Od té

doby došlo ke změnám, ale žádná změna nepřinesla radikální zefektivnění výroby. Dále také dochází k postupnému zpřísnování požadavků jak regulatorních orgánů, ale také samotných zákazníků. Tato skutečnost vede k zvyšování nákladů produkce, a to má vliv na konkurenceschopnost společnosti. Některé produkty se tak stávají díky těmto nákladům cenově nekonkurenceschopné. Společnost se snaží vyrovnat tyto vyšší náklady tím, že se zaměřila na zvýšení kvality svých výrobků nad ostatní běžně obchodované produkty. Společnost tak začala vyhledávat jiné tržní segmenty, kde by mohla využít této konkurenční výhody.

Společnost Pharma-Comm s.r.o. dokáže při vypracování svého strategického plánu využít mnoho nástrojů a tím dokáže získat mnoho informací o jejích fungování či vlastnostech. V PESTEL analýze dobře zhodnotila každý bod analýzy, avšak mohla by využít práce informačního analytika Business Intelligence či Competitive Intelligence, a tedy i makroekonomické analýzy, jak je popsáno v teoretické části diplomové práce. Informační analytik by mohl firmě poskytnout více informací o měnovém kurzu, makroekonomických ukazatelích či informace o výzkumu a vývoji za účelem podpory rozhodování o investicích. Tyto informace mohl analytik efektivně zhodnotit a mohly by být využity pro následné zhodnocení strategie, či dokonce její úpravu, pokud by analýza odhalila významné hrozby či příležitosti. Ze SWOT analýzy došla firma k závěrům, že dochází ke zvyšování nákladů produkce, a to má vliv na konkurenceschopnost společnosti, dále se také ukázalo, že na trh vstupují konkurenti z Asie, kteří disponují nižšími náklady výroby a mohou své výrobky prodávat za nižší ceny. Společnost Pharma-Comm s.r.o. vypracovala kvalitní strategickou analýzu, avšak autorka zhodnotila, že je zde prostor pro využití nástrojů makroekonomické analýzy, například v zavedení pozice informačního analytika či pro sledování makroekonomických ukazatelů a jejich vývoje při vstupu asijských firem na trh a následně toho, jak zde budou operovat a například jaká bude jejich cenová politika (Fotr et al., 2020).

4.2 Strategická analýza firmy Nestlé a.s.

Společnost Nestlé a.s. vznikla v roce 1905 a nyní patří mezi největší a nejrozmanitější potravinářskou a nápojovou společnost na světě. Prodává své výrobky ve 186 zemích a má více jak 291 000 zaměstnanců po celém světě. Sídlo má ve městě Vevey, ve Švýcarsku. V roce 2017 se umístila na 64. místě žebříčku Fortune Global 500 a na 33. místě v seznamu největších veřejných společností Forbes Global 2000 z roku 2016 (Nestlé, 2021).

Firma Nestlé a.s. si v rámci své podnikové strategie nechala vypracovat analýzu PEST. Teoretická východiska této analýzy jsou popsána ve třetí kapitole této diplomové práce, přesněji v části věnované analýze SWOT. Firma Nestlé a.s. se tedy zaměřila na čtyři makroekonomické oblasti, které ovlivňují daný podnik. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Zaprvé politické faktory. Jelikož firma Nestlé a.s. působí ve více jak 190 zemích světa, může každá změna regulací silně ovlivnit provoz celé firmy. Nadnárodní firmy, jako právě Nestlé a.s. tedy čelí vyšším rizikům zbrzdění či úplného zastavení produkce. Příkladem takové situace je Brexit. Firma v době, dokud ještě nebyl Brexit dokončený, zvažovala všechny možnosti a vyhodnocovala budoucnost produkce ve Velké Británii. To byl zajisté dobrý krok, jelikož firma byla připravena na různé možnosti a východiska Brexitu a tím byla lépe připravena na budoucí rozhodnutí, které musela při potvrzení Brexitu učinit. Nakonec se rozhodla pro přesun výroby z britských Newcastlu a Yorku do Polska. Přesun výroby znamená ztrátu více jak 300 pracovních míst a odchod takové firmy zaznamenala i samotná vláda Velké Británie, která se musí vyrovnávat s odchodem i dalších významných firem. Mezi další politické faktory, které mohou firmu Nestlé a.s. ovlivnit jsou změny potravinových předpisů a standardů. Každá země má svůj vlastní soubor předpisů a zákonů, na rozdíl od sjednocených nadnárodních evropských směrnic v rámci EU a pokud je Nestlé v dané zemi, kam přesunuje výrobu, nebude dodržovat, může být prodej jejich výrobků omezen či úplně zrušen.

Zadruhé ekonomické faktory, jejichž součástí jsou například změny směnných kurzů a cen. Pokud měna slábne, může to vést ke ztrátám i k ziskům (záleží na umístění konkrétních poboček). Dalším dopadem kurzovních změn může být dopad na ceny importu a exportu. Během posledních několika let společnost Nestlé a.s. zaznamenala růst zisku. Ve skutečnosti se v roce 2018 zisky společnosti zvýšily o více než 40 %. Podle společnosti vzrostl zisk ze 7,6 miliard dolarů na 10 miliard dolarů. Velká část tohoto úspěchu je dána třemi věcmi: zvýšená poptávka na americkém a čínském trhu (zvýšení prodeje na americkém a čínském trhu) a zvýšený objem prodeje cukrovinek po celém světě. Toto je významný nárůst, vzhledem k faktu, že v roce 2017 firma dosáhla horších výsledků. Společnost odůvodňovala slabší výsledky z roku 2017 poklesem spotřebitelské poptávky v USA a Brazílii. V té době však generální ředitel společnosti Nestlé a.s. Mark Schneider věřil, že zisky společnosti se v roce 2018 zvýší, a to se také potvrdilo.

Zatřetí sociální faktory. Sociální prostředí ovlivňuje zpravidla zákaznické postoje, nákupní chování a mění se demografické údaje. To, co však skutečně v dnešní době ovlivňuje potravinářské a nápojové společnosti jako Nestlé a.s., je požadavek zákazníků na zdravé stravování. Lidé ve vyspělejších zemích světa chtějí konzumovat méně cukru a nízkokalorické potraviny. Nestlé se zaměřilo na snižování cukru, solí a nasycených tuků v některých svých produktech. To vyžaduje jisté změny stávajících produktů, ale také to otevírá dveře novým verzím klasických potravin a nápojů, které zákazníci Nestlé a.s. milují. Během posledních několika let se však Nestlé a. s. dostalo do sporu ohledně extrakce a používání pitné vody. Nestlé odebírá ze země pramenitou vodu a nezanechává po sobě nic nebo znečištěnou vodu. To ovlivnilo domorodou kanadskou půdu. Když společnost zaplatí za odebrání této vody, cena je téměř nulová. Někteří zákazníci dokonce bojkotují společnost. To však může být obtížné, jelikož Nestlé a.s. vlastní mnoho značek potravinářských výrobků. Sociální faktory tak ovlivňují společnost Nestlé největší mírou a společnost jim musí věnovat velkou pozornost.

A poslední, čtvrté jsou technologické faktory. Je nezbytné, aby firma věnovala více peněz na výzkum a vývoj. Má nyní k dispozici více technologií pro dosažení lepších výsledků v oddělení výzkumu a vývoje. Jedná se o sociální média, digitální průzkumy, e-mailový marketing, slevy apod. Díky vyvíjející se technologii je mnohem snazší spojit se s publikem po celém světě. To také znamená, že Nestlé má více možností, jak zvýšit produkci, kvalitu potravin a dostupnost potravin pro spotřebitele.

Díky provedení analýzy PEST, jejíž součástí byla makroekonomická analýza, došlo k zhodnocení vlivů jednotlivých faktorů a k následujícím závěrům. Firma Nestlé si potvrdila předpoklad, že má dostatek prostředků a silnou pozici na trhu. Díky této silné pozici má firma vliv na různé země a jejich vlády. I přes neshody ohledně vlastnictví firmy a právech na používání pitné vody firmě i nadále roste zisk. Na zmíněné neshody nesmí Nestlé do budoucna zapomenout a musí pracovat na posílení své dobré pověsti a vztahy s veřejností. Hlavním výstupem analýzy bylo rozhodnutí, že je firma Nestlé připravena zavést novou technologii a soustředit se i nadále na přání a celkovou spokojenost zákazníků. (Frue, 2019)

Předchozí část textu se soustředila na využití makroekonomické analýzy a jejího přínosu v podnikové strategii zpracovávané v roce 2019. Firma Nestlé a.s. si však nechala vypracovat makroekonomickou analýzu nyní, tedy v roce 2021. Následující rozbor

makroekonomické analýzy čerpá z dokumentu (IvyPanda, 2021). Následuje popsání makroekonomické analýzy a autorčino zhodnocení, jak by získané informace mohla využít v podnikové strategii.

Mezi makroekonomické faktory, které pravděpodobně ovlivní úspěch Nestlé, patří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace, hospodářský cyklus, platební bilance a směnný kurz. Vysoký ekonomický růst vede k vysokému příjmu na obyvatele a naopak. Souhrnná spotřeba se obvykle zvyšuje, když se zvyšuje příjem země na obyvatele. Vysoký ekonomický růst tedy zvýší poptávku po produktech Nestlé, zatímco nízký ekonomický růst jej sníží. V důsledku toho budou zisky firmy vysoké během vysokého ekonomického růstu a nízké během hospodářského poklesu.

V zemích s nízkou mírou nezaměstnanosti je agregátní poptávka obvykle vysoká. Důvodem je, že spotřeba stoupá, když velké procento populace vykonává výdělečnou činnost. Produkty Nestlé tak budou mít nízkou poptávku v zemích s vysokou mírou nezaměstnanosti. V zemích s nízkou mírou nezaměstnanosti bude naopak poptávka po jejich produktech vysoká. Tuto informaci by mohla firma Nestlé a.s. využít ve své podnikové strategii například tehdy, když bude uvažovat o vstupu na nový trh či když bude uvažovat o zemi, ve které existuje potenciál pro rozvoj podnikání, a tedy i získání většího tržního podílu.

Platební bilance je záznamem ekonomických transakcí mezi jednou zemí a zahraničím. Velký deficit platební bilance je známkou toho, že je země do značné míry závislá na dovozu. V tomto případě budou výrobky Nestlé pravděpodobně čelit vysoké konkurenci dovozu, pokud má země velký deficit platební bilance.

V rámci makroekonomické analýzy zkoumala firma Nestlé a.s. vliv měnové kurzu na její podnikání, v tomto případě si firma zvolila analýzu americké měny, dolaru. Zhodnocení hodnoty dolaru činí výrobky Nestlé vyrobené v USA drahé na zahraničních trzích. To sníží poptávku po vývozu výrobků na zahraniční trhy. Naopak dovoz z USA bude levnější než zboží z místní produkce. V důsledku toho ztratí výživové doplňky Nestlé svou konkurenceschopnost. Pokud však dolar oslabí, budou produkty konkurenceschopnější než dovozy.

Hospodářský cyklus má čtyři fáze, a to pokles, recesi, oživení a expanzi. Recese se vyznačuje velmi nízkou agregátní poptávkou. Nestlé tedy pravděpodobně během recese

zaznamená ztráty, a to právě kvůli nízké poptávce po svých produktech. Ekonomická expanze je naopak spojena s vysokou agregátní poptávkou. Tržby a zisky Nestlé se tedy během expanze pravděpodobně zvýší. Agregovaná poptávka se obvykle snižuje během hospodářského poklesu a zvyšuje se během fáze obnovy hospodářského cyklu. V těchto fázích hospodářského cyklu může firma Nestlé a.s. zůstat zisková, pokud je schopna snížit své provozní náklady.

Firma Nestlé a.s. po vyhodnocení všech informací získaných makroekonomickou analýzou, došla k následujícím závěrům. Nestlé působí na vysoce konkurenčním trhu, který má velký počet výrobců a kupujících. Může překonat konkurenci snížením svých výrobních nákladů a marketingem svých produktů prostřednictvím reklamy. Makroekonomické proměnné, jako je inflace, směnný kurz a nezaměstnanost, mají na agregátní poptávku pozitivní i negativní vliv. Makroekonomická analýza pomohla firmě Nestlé a.s. k uvědomění, že při formulování budoucích cenových a expanzních strategií by společnost měla vzít v úvahu úroveň těchto proměnných.

Závěr

Existuje mnoho nástrojů a možností, které může firma využít při sestavování podnikové strategie. Firmy jsou si zpravidla vědomy o existenci makroprostředí a faktorů které mohou danou firmu ovlivnit a analýza jak mikro, tak makroprostředí je obsahem mnoha nástrojů využívaných pro podnikové strategie, jedná se například o analýzu SWOT či PEST. Makroekonomická analýza je však nástroj, kterým může firma obohatit analýzu makroprostředí, a to může mít signifikantní vliv na celou podnikovou strategii.

Na základě znalostí získaných zpracováním diplomové práce jsou zodpovězeny výzkumné otázky, které byly položeny v úvodu práce. První otázka zkoumala, jaké jsou teoretické vazby mezi makroekonomickou analýzou a tvořením podnikové strategie. Autorka provedla literární rešerši jak domácích, tak zahraničních zdrojů. Jak již bylo zmíněno, mnoho nástrojů využívaných pro podnikové strategie obsahuje analýzu mikro a makro prostředí, avšak autorka nenalezla odbornou literaturu, která by přímo propojovala makroekonomickou analýzu a podnikové strategie. Články a zejména případové studie uvedené v diplomové práci poukazují na fakt, že firmy si jsou vědomy existence makroekonomické analýzy a benefitech, které z ní mohou pro svůj podnik získat.

Druhá výzkumná otázka si kladla za cíl nalézt odpověď na problém, zda lze dedukovat (vyvodit) z literární rešerše přínosy/úskalí vytváření podnikové strategie na základě signifikantního zohlednění makroekonomické analýzy. V literární rešerši byla zmíněna pozice informačního analytika, který může firmě poskytnout například informace o měnovém kurzu, makroekonomických ukazatelích či informace o výzkumu a vývoji za účelem podpory rozhodování o investicích. Jediné úskalí, které zde autorka vidí je ve volbě analytika, který nemá dostatek zkušeností pro vhodnou interpretaci informací či nemá ani dostatečné znalosti pro vyhledávání relevantních informací. Pokud by tedy došlo k významnému zapojení makroekonomické analýzy, která byla nekvalitně vypracována a poskytuje tedy firmě zavádějící informace, může dojít ke špatným rozhodnutím firmy a špatné volbě kroků při sestavování celé podnikové strategie. Autorka však vidí v zapojení makroekonomické anýzy do podnikové strategie více přínosů než hrozeb. V literární rešerši makroekonomické analýzy byly například popsány indikátory příchodu měnových a bankovních krizí. Firma může do podnikové strategie zahrnout scénáře vývoje, které na

tyto indikátory reagují, a tedy následně může zmírnit dopady těchto krizí a předejít problémům, které by firma musela řešit, pokud by krizi musela čelit bez jakéhokoli varování.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na hledání příkladů dobré praxe zahrnutí makroekonomické analýzy do přípravy podnikové strategie. Autorka došla k názoru, že příklady dobré praxe existují a zohlednění makroekonomické analýzy do podnikové strategie může pro firmu znamenat významný přínos. Makroekonomická analýza dokáže firmě poskytnout hlubší a detailnější informace o různých aspektech majících vliv na podnik i na samotnou podnikovou strategii. Například v případě firmy Nestlé a.s. si firma díky makroekonomické analýze potvrdila předpoklad, že má silnou pozici na trhu a díky tomu i vliv na různé země a jejich vlády. Toto zjištění následně přispělo k posílení podnikové strategie a pomohlo k učinění významných rozhodnutí o dalších krocích firmy.

V úvodu diplomové práce byl stanoven výzkumný předpoklad, že makroekonomická analýza činí podnikové strategie robustnější. Na základě znalostí získaných ze zkoumaných a využitých literárních zdrojů a výše zodpovězených výzkumných otázek se autorka práce domnívá, že využití makroekonomické analýzy v podnikové strategii může firmě přinést mnoho benefitů. Získané informace může firma využít jak pro zpětné hodnocení strategie (při zkoumání faktorů, které se mohly v průběhu strategie změnit, a tedy zapříčinit úspěch či neúspěch strategie), při samotném budování strategie a získávání informací o výchozí situaci podniku, pro průběžné hodnocení vybraných faktorů v době kdy je strategie již implementována, při budování různých scénářů vývoje (příprava na možné změny inflace, měnových kurzu apod.) a v neposlední řadě může firma získané informace využít pro budoucí podnikové strategie.

Seznam použité literatury

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2021a. *Harmonizované peněžní agregáty České republiky*. [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/metodicke-poznamky/harmonizovane-penezni-agregaty-ceske-republiky/

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2021b. *Zavedení nového manuálu platební bilance (BPM6)*. [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/zavedeni-noveho-manualu-platebni-bilance-bpm6/

EUROSKOP, 2020. *Evropská komise* [online]. [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/109/sekce/evropska-komise/>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: GRADA Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRUE, Kiesha, 2019. *PEST Analysis of Nestle: How politics and social culture affect its growth*. [online]. Newark, USA: Pestle Analysis. [cit. 2021-6-2]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-nestle/>

HLAVÁČOVÁ, Jana, 2019. Kdo je stakeholder a jaký je jeho význam. *EPeníze* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.epenize.eu/kdo-je-stakeholder-a-jaky-je-jeho-vyznam/>

HOOVER, K. D., 2011. *Applied Intermediate Macroeconomics*. Cambridge: New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-76388-2.

IVYPANDA, 2021. *Macroeconomic and Microeconomic Analysis of Nestle Nutrition Coursework*. [online] [cit. 2021-09-27]. Dostupné z: <https://ivypanada.com/essays/macroeconomic-and-microeconomic-analysis-of-nestle-nutrition/>

JAREŠ, Adam, 2020. Sousedé ustáli příchod pandemie dobře. *Český export a podnikání*. (4): 8-9. ISSN 1212-3129.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2005. *IMF – Mezinárodní měnový fond* [online]. [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/mezinarodni-spoluprace/mezinarodni-institute/imf-mezinarodni-menovoy-fond-11650>

MOTL, Martin, 2020. Dopady pandemie COVID-19 na světovou ekonomiku. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Dopady-pandemie-COVID-19-na-svetovou-ekonomiku/

NESTLÉ, 2021. *The Nestlé company history*. [online]. [cit. 2021-8-27]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history>

NIEPELT, Dirk, 2019. *Macroeconomics analysis*. Cambridge: The MIT Press. ISBN 978-0-262-04347-2

NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ, 2005. *Business intelligence: jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-1094-3.

OČKO, Petr, 2011. Jak by mohl vypadat první český seed fond? *Euro.cz* [online]. Internet Info, s.r.o. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/jak-by-mohl-vypadat-prvni-cesky-seed-fond-860126>

PHARMACOM LABS, 2021. *About the company* [online]. [cit. 2021-8-27]. Dostupné z: <https://pharmacomlabs.com/story>

PORTER, Michael Eugene, 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Brighton, Massachusetts, Harvard Business Publishing. November/December, s. 61-78. ISSN 0017-8012.

REEVES, M., LOVE, C., TILLMANN, P., 2012. Your Strategy Needs a Strategy. *Harvard Business Review*. Brighton, Massachusetts. Harvard Business Publishing., s. 76-83. ISSN 0017-8012.

REINHART, Carmen M. a Kenneth S. ROGOFF, 2013. *Tentokrát je to jinak: osm století finanční pošetlosti*. Praha: Argo. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 978-80-7363-537-4.

ROJČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK, 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-5858-9.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: GRADA Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2006. Knowledge in the business strategy context. *Agricultural Economics* [online]. vol. 52, no. 1, s. 7-11. ISSN 0139570X. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

TOMÁŠ, Adam, Aleš MICHL, 2021. První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/

UKESSAYS, 2021. *How a Manager Uses Macroeconomics for Decision Making*. [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://www.ukessays.com/essays/business/macro-economics-decision-business.php>

ZAMRAZILOVÁ, Eva, 2017. *Praktické příklady z makroekonomické analýzy*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2252-4.