

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Analýza vlivu mikroprostředí na strategické plánování  
v českých podnicích**

**Nadezda Firsova**

**© 2019 ČZU v Praze**

# **Analýza vlivu mikroprostředí na strategické plánování v českých podnicích**

## **Abstrakt**

Diplomová práce si klade za cíl prozkoumat dosavadní úroveň strategického řízení v českých podnicích a zhodnotit souhrnný vliv vzájemných interakcí podniků se subjekty mikroprostředí na proces strategického plánování. Teoretický základ zvoleného tématu přináší kritický pohled na problematiku strategického řízení a strategického plánování. Zároveň je zde charakterizováno pojetí mikroprostředí jako součásti vnějšího podnikového prostředí. Teoretická východiska jsou zpracována na základě poznatků z odborné literatury a elektronických zdrojů. Vlastní práce se navazuje na teoretickou část a představuje kvalitativní výzkum založený na analýze dat z dotazníkového šetření českých podniků. Na základě zpracovaných kvalitativních dat pomocí shlukové analýzy byl navržen model klasifikací podniků dle jejich vnímání interakcí se subjekty mikroprostředí – s konkurenty, zákazníky, dodavateli, distributory a obchodními partnery. Následně byly určeny vlastnosti každé skupiny podniků. Práce odhaluje nový přístup ke klasifikaci podniků a nastiňuje možné závislosti mezi charakterem interakcí s mikroprostředím a realizací procesu strategického plánování. Na základě výsledků jsou nabídnuty doporučení pro následující výzkumy dané problematiky.

**Klíčová slova:** strategické řízení, strategické plánování, strategická analýza, vnější prostředí, mikroprostředí, odvětví, klasifikace, Česká republika.

## Úvod

Strategie je nezbytnou součástí moderních přístupů k řízení. Je zřejmé, že konkrétní metody, postupy a rozsah činností strategického řízení se liší dle velikosti a zaměření podniku. Otázkou je, jestli ten podnik, přesněji řídicí pracovník, je schopen uplatnit v praxi postupy a metody, odhalit možnosti a posílit svoji konkurenceschopnost. Důležitým bodem v procesu řízení je to, jak úspěšně se podnik orientuje v okolním prostředí a jak uplatňuje v praxi metody strategické analýzy a plánování. Naléhavé nebo naopak stálé změny vnějšího prostředí vyvolávají změny uvnitř organizace a mohou pobídnout společnost ke změně plánu či strategie. Informace z podnikového prostředí v tomto smyslu poskytují podklady k rozhodování v rámci realizace strategických iniciativ.

Vedení podniku určitým způsobem vnímá vnější prostředí. V tomto smyslu bližší okolí neboli mikroprostředí a podnik mají oboustrannou závislost, ovlivňují se navzájem. Lze říci, že ve strategii se uskutečňují reakce na interakci s okolím. Tzn. že podnik, jak reaguje na vnější podněty, tak i sám ovlivňuje své okolí. Vztah s makroprostředím má určitě jinou povahu. I když globální prostředí má zásadní vliv na podnik, ze strany podniku je makroprostředí ve většině případů neovlivnitelné.

Důležitost tématu a vlastní zájem autorky o problematiku strategického řízení jsou hlavními důvody volby tématu diplomové práce. Primárním cílem diplomové práce je provést výběrové šetření českých podniků a následné zhodnocení závislosti přístupů ke strategickému plánování na vnímání subjektů mikroprostředí. Diplomová práce nemá za cíl poskytnout komplexní systém hodnocení procesu strategického plánování. Jedná se o nástin, pokus o vytvoření náhledu, který by se mohl dále pomocí dílčích výzkumů rozvíjet do praktického modelu. Lze předpokládat, že otázky diplomové práce a pohled na problematiku přináší nové teoretické poznatky. Výsledky mohou nalézt praktické uplatnění i v podnikové praxi – firmy mohou porovnávat výsledky práce se svým vlastním přístupem ke strategickému plánování a využít je při analýze postavení na trhu a realizaci vlastních strategií.

## Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výběrového šetření českých podniků zhodnotit závislost strategického plánování na vnímání subjektů mikroprostředí.

Zkoumání vymezeného problému je v rámci diplomové práce realizováno prostřednictvím dosažení dílčích cílů výzkumu:

- provést srovnání teoretických přístupů ke strategickému řízení;
- poskytnout strukturovaný přehled strategického plánování jako části procesu strategického řízení;
- provést srovnání teoretických pohledů na podnikové prostředí a vymežit pojetí mikroprostředí;
- zhodnotit dosavadní úroveň realizace strategického řízení v českých podnicích;
- ověřit možnost klasifikace podniků podle jejich vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí;
- zhodnotit rozdíl v přístupech ke strategickému plánování v nalezených skupinách podniků.

Na základě uvedených cílů a formulovaného problému byly stanoveny výzkumné hypotézy:

- Hypotéza 1: Významné změny v podnikovém prostředí jsou důležitým faktorem, který ovlivňuje volbu nových přístupů při projekci strategických plánů.
- Hypotéza 2: Lze klasifikovat podniky podle jejich vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí.
- Hypotéza 3: Rozdíl v komplexním vnímání interakcí s mikroprostředím není ovlivněn zaměřením nebo velikostí podniku.
- Hypotéza 4: Lze vyjádřit vlastnosti přístupů ke strategickému plánování u různých skupin českých podniků, které vykazují odlišná vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí.

Splnění formulovaných cílů diplomové práce předpokládalo zpracování teoretických východisek a provádění vlastního výzkumu na bázi analýzy dat z dotazníkového šetření. První část diplomové práce poskytuje kritický přehled teoretických koncepcí strategického řízení vycházejících především z analýzy a komparace poznatků ze současných odborných

literárních zdrojů a odborných článků. Využitím teoretických metod poznání byly zpracovány teoretická východiska dané problematiky a vymezeny definice strategií, strategického řízení, strategického plánování a mikroprostředí.

Vlastní práce se navazuje na nalezené teoretické poznatky a spočívá v analýze dat z dotazníkového šetření s využitím statistických metod, komparaci, indukci a následné syntéze poznatků. Podkladem k výzkumu v rámci diplomové práce se stala empirická data o 60 podnicích z pilotního projektu dotazníkového šetření realizovaného Ing. Markem Dvořákem Ph.D. na Katedře řízení na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze, který je zároveň vedoucím této diplomové práce. Projekt dotazníkového šetření probíhal od ledna roku 2018 do ledna roku 2019 a měl za cíl zkoumat názory podniků v České republice z hlediska základních otázek v oblasti podnikových strategií a podnikového vzdělávání. Empirický výzkum spočíval v analýze kvalitativních dat z dotazníkového šetření. Tudíž výběr statistických metod byl podmíněn povahou dat a cíli diplomové práce. Zpracování bylo realizováno v prostředí statistického programu IBM SPSS Statistics 25 a v programu Microsoft Office 365 ProPlus Excel.

Vlastní práce zahrnuje analýzu dat z dotazníkového šetření, včetně jednorozměrného třídění dat, bodových a intervalových odhadů a testování hypotézy o shodě podílu. Následně bylo provedeno dvourozměrné třídění dat pomocí kontingenčních tabulek a zkoumání závislosti mezi kategoriálními proměnnými. Na základě získaných informací o datovém souboru byla provedena shluková analýza dat, která je vícerozměrnou statistickou metodou a je určena pro klasifikaci objektů do skupin či shluků na základě principu větší podobnosti dvou objektů z jednoho shluku než u dvou objektů z různých shluků.

V práci byl využit hierarchický algoritmus aglomeračního shlukování s mírou vzdáleností  $\chi^2$  a postupem dle Wardovy metody. Proměnnými či znaky, dle kterých probíhalo zařazení do shluků byly zvoleny intenzita vlivu subjektů mikroprostředí na podniky a schopnost podniků ovlivnit subjekty svého mikroprostředí. Mezi zkoumány subjekty mikroprostředí jsou konkurenti, zákazníci, dodavatelé, distributoři a obchodní partneři. Tudíž, pro analýzu byly využity deset proměnných s ordinálními škálami.

Po získání skupin podniků byla ověřena hypotéza o meziskupinové variabilitě a následně každá skupina byla ohodnocena jak z hlediska průměrných hodnot shlukovacích proměnných, tak i z hlediska nalezení v každé skupině vlastností charakterizujících přístupy podniků k strategickému plánování.

## Závěr

První dílčí cíle byly naplněny v teoretické části diplomové práce, která představila základní přístupy a vymezila klíčové pojmy z oblasti strategického řízení. Lze shrnout, že současné koncepce strategického řízení pokládají za důležité vlivy podnikového mikroprostředí, které se zároveň nachází pod určitým vlivem ze strany podniku. Také velký význam mají strategické analýzy, které poskytují podnikům nezbytné informace jak pro strategické plánování, tak i pro průběžné rozhodování.

Realizace dílčích cílů byla přímo propojena s vlastním výzkumem. Bylo potvrzeno, že proces zpracování strategie s větší pravděpodobností lze očekávat ve středních nebo velkých podnicích. Většina podniků má rozpracovanou vizi, poslání a strategické cíle, lze ale zmínit, že jen v polovině dotazovaných podniků se strategické cíle dále rozpracovávají do taktické nebo operační úrovně. Byla ověřena nezastupitelná úloha vrcholového řídicího patra podniku v části zpracování strategie, dílčích strategií a hodnocení variant strategických plánů. Celkem se strategické plány v českých podnicích nejvíce dotýkají primárních činností a v menším podílu podpůrných.

Také byla ověřena první výzkumná hypotéza, která říká, že významné změny v podnikovém prostředí jsou důležitým faktorem, který ovlivňuje volbu nových přístupů při projekci strategických plánů. Celkem analýza dotazníkového šetření ukázala, že podniky se hodně orientují na vnější prostředí. V podnicích, které vykonávají činnost strategických analýz, se v průměru využívají čtyři analytické metody.

Hlavní částí praktického výzkumu bylo zkoumání vnímání vzájemných interakcí podniků a subjektů mikroprostředí. Bylo zjištěno, že větší podniky pocítují významnější intenzitu vlivu ze strany zákazníků než menší podniky. Také podniky nejčastěji definují svoji schopnost ovlivnit zákaznický segment jako velkou. Při zvyšující se velikosti podniku roste jeho vyjednávací síla vůči dodavatelům. Analýza vnímání interakcí mezi podniky a subjekty mikroprostředí za celkový soubor dovoluje udělat závěr, že české podniky pozitivně hodnotí své schopnosti reakcí na interakce s mikroprostředím. I když je toto vnímání zcela subjektivní, to, že podnik může reagovat na změny podnikového prostředí, nepřímo ukazuje na pozitivní vnímání podnikatelského prostředí v České republice.

Nejdůležitější úlohou diplomové práce byla klasifikace podniků dle jejich vnímání vzájemných interakcí se subjekty mikroprostředí. Výběrový soubor podniků byl rozdělen

do pěti skupin na základě podobnosti jednotlivých podniků a následně byly zkoumány tři skupiny podniků, přičemž na zařazení do shluku neměly vliv intenzity vlivu ze strany konkurentů a zákazníků. Také bylo prokázáno, že jednotlivé shluky se významně neliší dle velikosti a zaměření.

Popsání vlastností podniků v jednotlivých shlucích dovolilo provést analýzu rozdílu mezi skupinami. Tak bylo zjištěno, že podniky ze druhé skupiny mají největší vliv na své mikroprostředí a zaměřují se na odvětví. Strategické řízení je pro ně nezbytnou součástí, avšak některé přístupy ke zpracování strategií lze charakterizovat spíše jako byrokratické. Třetí skupina podniků vykazuje racionální chování v části strategického plánování. I když tyto podniky nejsou schopny stejně ovlivnit své mikroprostředí, hledají vnitřní možnosti růstu a realizují strategické plánování s praktičtější přístupem. První skupina podniků má malou schopnost ovlivnit své mikroprostředí, patří tam hodně malých a mikropodniků, avšak v této skupině se nejvíce uplatňuje strategie odlišení od konkurentů.

Tímto lze poznamenat, že diplomová práce naplnila všechny hlavní a dílčí cíle a pomocí výzkumu byly ověřeny stanovené hypotézy. Teoretickým přínosem práce jsou samotné výsledky výzkumu a návrh uplatnění shlukovací metody pro klasifikaci podniků. Doporučuje se ověřit výsledky práce na větším stratifikovaném souboru a tím se pravděpodobně dostat do detailnější analýzy závislostí mezi rozdělením podniků do skupin. Šířka tématu předpokládá možnost realizace dílčích výzkumů, kde se lze soustředit na spojení strategie a výkonnosti podniků a také zkoumat uplatnění strategických přístupů v podnicích s různými obchodními modely. Nicméně v rámci diplomové práce lze považovat výběrový vzorek za určitý zlomek z celkové populace podniků působících v České republice. Podle autorky je tato skutečnost důležitá při zobecnění výsledků výzkumu. V praxi lze využít výsledky diplomové práce pro porovnání podniků svých vlastních přístupů ke strategickému plánování a analýze mikroprostředí.

## Seznam použitých zdrojů

- CAMPBELL, David, STONEHOUSE, George, HOUSTON, Bill, 2002. Business strategy: an introduction. 2nd. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0750655690;9780750655699
- DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří, et al. 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- GRANT, Robert M., 2005. Contemporary strategy analysis. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub. ISBN 978-1-4051-1998-6.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HRON, Jan, TRAXLER, Arnošt, 2019. Podnikové řízení. 6th ed. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2905-8.
- MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MELOUN, Milan, MILITKÝ, Jiří, HILL, Martin 2017. Statistická analýza vícerozměrných dat v příkladech. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3618-4.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. Analýza dat z dotazníkových šetření. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-9065-948-3.
- TICHÁ, Ivana, HRON, Jan, 2007. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 978-80-213-0922-7.
- TYLL, Ladislav, 2014. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- STRAKOVÁ, Jarmila, VÁCHAL, Jan, 2018. Situační analýza, strategické řízení a rozhodování podniků. Mladá Věda [online]. Presov: UNIVERSUM-EU 2(6), 205-215 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://ezproxy.techlib.cz/login?url=https://search.proquest.com/docview/2011213078?accountid=119841>